



CHALLENGE

ACCEPTED

Einblicke

Der Jahresbericht der
EOS Gruppe 2017/18

EOS. FOR A DEBT-FREE WORLD



CHALLENGE ACCEPTED





*Liebe Leserinnen
und Leser,*

challenge accepted“ – dieses Motto führt durch unseren diesjährigen Jahresbericht. Denn es zeigt, wie wir mit Veränderungen umgehen. Sie gehören mittlerweile zum Tagesgeschäft: Ob es sich dabei um neue Technologien, Kommunikationsformen oder um die Art der Zusammenarbeit handelt. Wenig bleibt, wie es ist. Und die Transformation geht mit einer rasanten Geschwindigkeit einher. Sowohl bei uns als auch bei unseren Kunden. Darauf reagieren wir mit Kreativität, lösungsorientiertem Arbeiten und lebenslangem Lernen.

Wir stecken nicht den Kopf in den Sand, sondern recken ihn in die Höhe und sagen: Challenge accepted! Das spiegelt sich auch in diesem Heft wider. Für jede größere Geschichte haben unsere Mitarbeiter, Kunden oder Partner ihre größte Herausforderung des Geschäftsjahrs 2017/18 formuliert – und natürlich, wie sie damit umgegangen sind.

Die Umwälzungen in Gesellschaft und Arbeitswelt fordern uns heraus und stacheln uns an. Wir sehen sie als Chance und entwickeln neue Ideen. So schaffen wir zum Beispiel für unser Center of Analytics eine internationale Plattform, mit der wir pseudonymisierte Datenmengen in Sekundenschnelle analysieren und Handlungsempfehlungen für die Forderungsbearbeitung geben können. Das hilft nicht nur uns. Das Ziel ist hier ganz klar: Wir wollen vor allem den Kunden unserer Kunden durch eine maximal schnelle Bearbeitung und individualisierte Ansprache helfen, ihre Schulden bestmöglich zurückzuführen. Wie das geht, lesen Sie ab Seite 14.

Natürlich halten wir kontinuierlich nach neuen Geschäftsmodellen Ausschau. So kaufen wir bereits seit ein paar Jahren auch immobilienbesicherte Portfolios. Dies bauen wir derzeit international aus, beispielsweise in Ungarn. Warum sich unsere Kollegen vor Ort dazu entschlossen haben, erfahren Sie auf Seite 39, was die Besonderheiten beim Kauf besicherter Forderungen sind, ab Seite 36.

Übrigens: Wenn Sie wissen möchten, was meine ganz persönliche Herausforderung war, blättern Sie auf Seite 6. Ich kann Ihnen vorab verraten, dass ich noch nicht mit dieser Aufgabe abgeschlossen habe. Im Gegenteil: Wir als Gruppe stecken noch mitten im Veränderungs- und Erneuerungsprozess.

Zusätzliche Informationen und Videos finden Sie unter eos-solutions.com/einblicke.

Bleiben Sie neugierig. Wir sind es auch.

Johann Q.

INHALT

2017/18



6 UNTERNEHMEN MIT **VISION**

Wie das Management die Zukunft der EOS Gruppe gestaltet

9 SO GEHT **TRANSFORMATION**

Digitalunternehmer Christian Baudis über Innovationskraft

10 DIGITAL **ERFOLGREICH**

CEO Klaus Engberding erklärt, wie sich EOS weiterentwickelt

12 WILLKOMMENE **VERÄNDERUNG**

EOS Mitarbeiter treiben den Kulturwandel voran

14 HIER KOMMT **DIE ZUKUNFT**

Das Center of Analytics unterstützt smartes Inkasso

16 MODELLE **FÜR ALLE**

Joachim Göller kennt den Nutzen datengetriebener Prozesse

17 DIE BESTE **ENTSCHEIDUNG**

Wie Datenanalysen Ergebnisse in Deutschland verbessern

18 INTERGALAKTISCH **NAVIGIEREN**

Ein neues Kundenportal erleichtert Nutzern die Arbeit

20 EOS IST **DIGITAL**

Die richtige Technik macht EOS und seine Kunden schneller



22 PROBLEMLÖSER AM **GOLF**

Lokales Know-how für Inkasso im arabischen Raum

24 FORDERUNGSMANAGEMENT **ERFORSCHT**

Studie: Wie Digitalisierung und Forderungsausfälle wirken

26 EFFIZIENTES **BACK-UP**

Warum Home Credit auf EOS baut, wenn es hektisch wird

28 GROSSE **VORBILDER**

Die Deutsche Verrechnungsstelle hilft Mittelständlern

29 HÜTERIN DER **DATEN**

Kirsten Pedd beschert EOS eine weltweite Datenstrategie

30 ALLES **NEU HIER**

Trends, Transaktionen und eine Traumnote

32 ARBEITSTEILUNG **MACHT STARK**

BNP Paribas ist Belgiens Nummer eins – auch dank EOS

34 GLOBAL **INVESTIEREN**

Die EOS Gruppe kauft notleidende Forderungen in aller Welt

35 REKORD **GESPRENGT**

EOS hat in Bulgarien ein Riesenportfolio erworben

36 WASSERDICHTE **GESCHÄFTE**

Der Kauf besicherter Portfolios ist bei EOS Teamwork

38 EINE PIPELINE VOLLER **PORTFOLIOS**

Karel Smerak kennt die besten Chancen in Osteuropa

39 BEREIT FÜR DEN **BOOM**

EOS in Ungarn kauft jetzt auch besicherte Forderungen

42 DAS FAZIT ZUM **GESCHÄFTSJAHR**

Die EOS Geschäftsführung über das hervorragende Ergebnis

46 INVESTIEREN FÜR DIE **WIRTSCHAFT**

Wie EOS mit Forderungskäufen Banken und Firmen hilft





Workshop in Hamburg:
Die Mitglieder der Geschäftsführung geben der EOS Gruppe eine Vision

BEST NEXT EOS

ZUKUNFT WO STEHT EOS IN ZEHN JAHREN?
DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG DER GRUPPE GIBT EINE
KLARE RICHTUNG VOR: NEUE TECHNOLOGIEN,
MEHR INVESTITIONEN UND UNTERNEHMERGEIST
SICHERN AUCH MORGEN DEN ERFOLG VON EOS.

Shaping the future of the EOS Group



auptsache, wir haben eine Strategie. So lautete jahrzehntelang das Credo vieler Unternehmen. Doch die Zeiten, in denen Firmen Zehnjahrespläne Punkt für Punkt abarbeiten konnten, sind passé. Zu schnell verändert die Digitalisierung die Welt. Trotzdem brauchen Unternehmen ein Ziel, auf das sie sich zubewegen können. Das weiß auch Klaus Engberding. Der CEO der EOS Gruppe hat in den vergangenen Monaten gemeinsam mit seinen vier Kollegen der Geschäftsführung eine Vision für die

Zukunft von EOS entwickelt: „We are a globally connected financial investor driven by technology and entrepreneurial spirit.“

„Am Anfang stand die Frage, was den Kern unseres Geschäfts ausmacht und welche Wachstumsfelder wir mithilfe unserer digitalen Technologien besetzen können“, erklärt Engberding. „Früher waren wir ein analoges Inkassounternehmen. Doch Errungenschaften wie Advanced Analytics eröffnen uns völlig neue Möglichkeiten, Forderungen und Portfolios zu bewerten sowie deren Bearbeitung zu steuern.“ Beispiel Center of Analytics: „Die selbstlernende Plattform, die wir gerade aufbauen, analysiert innerhalb kurzer Zeit große Datenmengen, um den jeweils sinnvollsten nächsten Schritt in der Forderungsbearbeitung anzusteuern. Das nennen wir Best Next Action“, erklärt Justus Hecking-Veltman, Geschäftsführer der EOS Gruppe und verantwortlich für Finanzen. „Die Plattform bildet die analytische Basis unter anderem für das Inkasso-System ‚Best Next Inkasso‘, das wir in Deutschland entwickeln.“

WE ARE A GLOBALLY CONNECTED FINANCIAL INVESTOR DRIVEN BY TECHNOLOGY AND ENTREPRENEURIAL SPIRIT

Die EOS Gruppe befindet sich im Aufbruch. Das spiegelt ihre Vision wider: EOS nutzt verstärkt digitale Technologien, um Forderungspakete zu bewerten, zu steuern und zu bearbeiten. Wachstumsfeld sind zudem Investitionen in alle Assetklassen. Um den Wandel zu vollziehen, setzt EOS auf einen unternehmerischen Spirit.



Das Morgen gestalten: Andreas Kropp, Marwin Ramcke, Justus Hecking-Veltman, Klaus Engberding und Dr. Andreas Witzig (von links) holen sich Inspiration von Frank Niehage, CEO der FinTech Group (stehend)



› Mit Advanced Analytics werden wir künftig wissen, wie und wann wir säumige Zahler am besten kontaktieren, um schnell und für alle Seiten zufriedenstellende Lösungen zu finden“, sagt Andreas Kropp, als Geschäftsführer der EOS Gruppe zuständig für den deutschen Markt (siehe auch Seite 14).

Die digitale Technologie wird zudem die Bewertung zum Kauf stehender Portfolios deutlich verbessern. „Damit liefern wir nicht nur herausragende Ergebnisse für unsere Kunden. Indem wir die Forderungsbearbeitung individuell auf jeden säumigen Zahler abstimmen, eröffnen wir ihnen Wege in ein schuldenfreies Leben. So nähern wir uns unserem Leitbild ‚For a debt-free world‘“, erklärt CEO Engberding.



Investitionen in allen Asset-Klassen

Gerade im Forderungskauf sieht EOS viel Potenzial. „Wir werden uns künftig noch intensiver als global vernetzter Investor betätigen. Vor allem im besicherten Geschäft wollen wir weiter wachsen“, sagt Hecking-Veltman. Hier hat die EOS Gruppe bereits viel Erfahrung. „In den vergangenen zwei Jahren haben wir in Osteuropa zahlreiche besicherte Portfolios gekauft. Das jetzige Niveau möchten wir noch steigern“, erklärt Marwin Ramcke, der für Osteuropa zuständige Geschäftsführer der EOS Gruppe.

Auf dem westeuropäischen Markt ist EOS bislang vor allem im unbesicherten Geschäft aktiv. Aber auch hier rücken die besicherten Forderungspakete ins Blickfeld. „Außer in Frankreich wollen wir künftig auch in Spanien gezielt besicherte Portfolios kaufen. Und selbst in Ländern, in denen wir nicht mit einer eigenen Gesellschaft vertreten sind, können wir uns vorstellen, Forderungspakete zu erwerben und zu bearbeiten. In Portugal haben wir dies bereits erfolgreich mit einem Partner umgesetzt“, sagt Dr. Andreas Witzig, als Geschäftsführer der EOS Gruppe zuständig für die Region Westeuropa.

Zusätzlich investiert EOS in Zukunft in weitere Assetklassen. So erwirbt der Konzern seit einiger Zeit auch Immobilienportfolios. „Schließlich verfügen wir durch die Akquisition von besicherten Portfolios über ausreichend Erfahrungen in der Be- und Verwertung von Immobilien“, erklärt Engberding. „Zudem kann ich mir durchaus vorstellen, statt wie bisher nur notleidende zukünftig auch ausfallgefährdete und regulär bediente Forderungen zu erwerben. Bei all diesen Veränderungen setze ich auf den Unternehmergeist unserer Mitarbeiter. Indem wir den Mut zum Wandel haben und auf unsere Stärken vertrauen, lassen wir gemeinsam unsere Vision Wirklichkeit werden. So sichern wir langfristig den Erfolg der Gruppe“, sagt der CEO. ■



Wachstumsfelder definieren: Die Mitglieder der Geschäftsführung der EOS Gruppe geben den Kurs für das digitale Zeitalter vor

GESCHWINDIGKEIT SCHLÄGT STRATEGIE

INTERVIEW ALS EHEMALIGER CHEF VON GOOGLE DEUTSCHLAND WEISS CHRISTIAN BAUDIS, WIE DIE DIGITALBRANCHE TICKT. ER ERKLÄRT, WIE UNTERNEHMEN IHRE INNOVATIONSKRAFT STEIGERN.

Wie stellen sich Unternehmen für die Digitalisierung richtig auf?

Christian Baudis: Das Management sollte sich zunächst einen Überblick über die technologischen Möglichkeiten verschaffen, die das Geschäftsmodell herausfordern. Anschließend kann es kleine Teams einsetzen, die Lösungen für bestehende Probleme suchen und neue Marktchancen erschließen. Dabei sollte die Führungsspitze keine Vorgaben machen. Die Lösungen kann sie priorisieren und der Belegschaft präsentieren. Erfreulicher Nebeneffekt: Das ganze Unternehmen hat an dem Prozess teil und steht hinter der Digitalisierung sowie der Veränderung im Konzern.

Wie müssen Konzerne ihre Organisation und Arbeitsweise anpassen, um die nötigen Veränderungen umzusetzen?

Baudis: Ausgeprägte Hierarchien hemmen die Innovationskraft. Und genau die brauchen Unternehmen, um die Geschwindigkeit des Markts mitzugehen. Unternehmen sollten Mitarbeitern Eigenverantwortung zubilligen. Dieses sogenannte Empowerment ist ebenso wichtig wie kleine, agile Teams in flexiblen Organisationsstrukturen.

Welche Aufgabe haben dann Führungskräfte?

Baudis: Führungskräfte orchestrieren eine vielfältige und sich ständig verändernde Organisation. Sie müssen das richtige Know-how mitbringen, aber vor allem die richtigen Aufgaben definieren, welche die Teams selbstständig und abteilungsübergreifend lösen. Loslassen statt Kontrolle ist die Führungsdevise der Zukunft.

Start-ups gelten oft als Vorbilder in Sachen digitale Disruption. Was können sich Konzerne von ihnen abgucken?

Baudis: Von digitalen Start-ups können sie zum Beispiel lernen, wie man verrückte Ideen einfach formuliert, pragmatisch umsetzt und dabei eine hohe Risikobereitschaft und Fehlerkultur akzeptiert.

Die Digitalisierung verändert die Welt rasant. Wie haltbar sind Strategien da noch?

Baudis: Die neue Strategie heißt Reaktionsgeschwindigkeit. Ich brauche ein kompetentes Team, das wie ein Leuchtturm die Veränderungen erkennt und dem Management zuspielt. Dieses muss dann immer wieder von Neuem einen Transformationsprozess initiieren. ■



Christian Baudis:
Der Digitalunternehmer hat die EOS Geschäftsführung bei der Erarbeitung ihrer Vision unterstützt



DIGITALE PERSPEKTIVE

INTERVIEW WAS MACHT DIGITALISIERUNG EIGENTLICH MIT INKASSO? KLAUS ENGBERDING, CEO DER EOS GRUPPE, HAT GRÜNDLICH ÜBER DIE ZUKUNFT NACHGEDACHT – UND DEN GROSSEN WURF GEWAGT.

Is CEO der EOS Gruppe blicken Sie zum ersten Mal auf ein komplettes Geschäftsjahr zurück. Nicht von ungefähr lautet das Motto des diesjährigen Jahresberichts „Einblicke“ „Challenge accepted“. Was war denn in den zurückliegenden Monaten Ihre größte Herausforderung?

Klaus Engberding: Obwohl ich die Gruppe zu einem äußerst erfolgreichen Zeitpunkt übernommen habe, war mir klar, dass ich mir einige Zukunftsfragen stellen musste: Welche Impulse will ich der EOS Gruppe geben? In welche Richtung müssen wir uns entwickeln, um unsere Erfolgsgeschichte fortzuschreiben? Und letztlich: Wie kann eine digitale Perspektive dazu beitragen? Die Antworten darauf liefern nun

Purpose, Heartbeat und Vision.

Was war denn dabei konkret das Schwierigste?

Engberding: Es war eine Riesenherausforderung, diese Fragen für alle knapp 7.500 Mitarbeiter in 26 zum Teil sehr unterschiedlichen Märkten zu beantworten. Mir war bewusst, dass wir zunächst einen gemeinsamen Leitgedanken brauchen, nämlich: Wofür kommen wir eigentlich jeden Tag zur Arbeit? Den Purpose „For a debt-free world“ haben wir gemeinsam mit allen Mitarbeitern erarbeitet und ihnen nicht einfach vorgesetzt. Das ist wichtig. Wir wollten keinen nichtssagenden Allgemeinplatz erschaffen, sondern etwas, was jeden berührt – und was es in der Form nur bei EOS gibt.

Und spüren Sie eine Veränderung bei den Mitarbeitern?

Engberding: Absolut. Wir gucken anders auf uns selbst und unser Business. Wir haben mit dem Purpose unseren Anspruch formuliert: „For a debt-free world“. Dabei wissen wir natürlich, dass es auf der Welt immer Kredite geben wird, um etwa ein Haus zu finanzieren oder ein Unternehmen durch Investments voranzubringen. Und das ist auch richtig so. Aber wir wollen die Menschen unterstützen, die ihre Rechnungen nicht mehr zahlen können und nach einem Ausweg suchen. Das tun wir mit realistischen Zahlungsplänen, individueller Ansprache und raschen Abläufen. Im Einklang mit unserem Purpose analysieren wir, wo wir unsere Ansprüche erfüllen und wo nicht. Wenn wir es an einer Stelle nicht tun sollten, arbeiten wir mit Hochdruck an einer Lösung. Auch das bedeutet „For a debt-free world“ für uns.

Warum braucht es neben dem Purpose noch den Heartbeat?

Engberding: Der Heartbeat beschreibt, wie wir unsere Ziele erreichen, wie wir zusammenarbeiten wollen. Wir haben uns auf sieben Prinzipien verständigt, etwa „Be courageous“, „Embrace change“ und „Trust“. Ein Beispiel: Wenn wir neues Terrain betreten, analysieren wir alle Risiken und suchen sofort nach Lösungen. Das kriegen wir als EOS Gruppe sehr gut hin. Ich vertraue meinen Mitarbeitern, dass wir problematische Situationen managen können. Das ist für mich Unternehmergeist.



Es gibt auch eine neue Vision für EOS. Warum sichert sie den Erfolg?

Engberding: Die Vision gibt wieder, was wir in Zukunft machen, was der Kern unseres Geschäfts sein wird, und zwar: „We are a globally connected financial investor driven by technology and entrepreneurial spirit.“ Heute sind wir ein erfolgreiches Inkassounternehmen. Wir wissen, wie man Forderungen bearbeitet, und können diese bewerten. Deshalb steht für uns als Investor der Forderungskauf künftig noch mehr im Fokus – vor allem, was immobilienbesicherte Portfolios angeht. Durch die neuen Technologien, die die Digitalisierung mit sich bringt – wie Künstliche Intelligenz und so weiter –, werden zwei Dinge getrennt: das Bearbeiten von Forderungen, also das klassische Inkasso, und das Know-how über Forderungen. Dieses Wissen generieren wir durch komplexe Datenanalysen, und wir können es für die Steuerung der Forderungsbearbeitung einsetzen. Das tun wir mit unseren selbstlernenden, schuldenzentrierten Softwarelösungen. Wie ich bereits sagte, kommt dies wiederum Menschen zugute, die aufrichtig daran interessiert sind, ihren Schuldenberg abzutragen. ■

Vordenker:

CEO Klaus Engberding gibt der EOS Gruppe eine neue Richtung

SEI UMARMT, VERÄNDERUNG



CULTURAL JOURNEY@EOS DIE EOS GRUPPE IST HEUTE EINE ANDERE ALS NOCH VOR EINEM JAHR. EIN TIEF GREIFENDER KULTURWANDEL MACHT SIE SCHNELLER, AGILER UND DIGITALER. DAS ZIEL IST KLAR: „FOR A DEBT-FREE WORLD“.

Leitbilder geben einem Menschen Orientierung. Oder fast 7.500 Menschen. So wie bei EOS. Der Purpose „For a debt-free world“ weist seit November 2017 die Richtung für die Mitarbeiter in aller Welt. „Wir verstehen uns als Teil eines großen Ganzen. Der Purpose motiviert uns, jeden Tag unser Bestes zu geben“, sagt Klaus Engberding, Vorsitzender der Geschäftsführung der EOS Gruppe. Besonders stolz ist er, dass Management und Mitarbeiter das Leitbild gemeinsam entwickelt haben: „Es kein künstlicher Slogan, sondern in unserer DNA verankert.“ Die hierarchieübergreifende Art, in der EOS den Purpose erarbeitet hat, ist exemplarisch für die neue

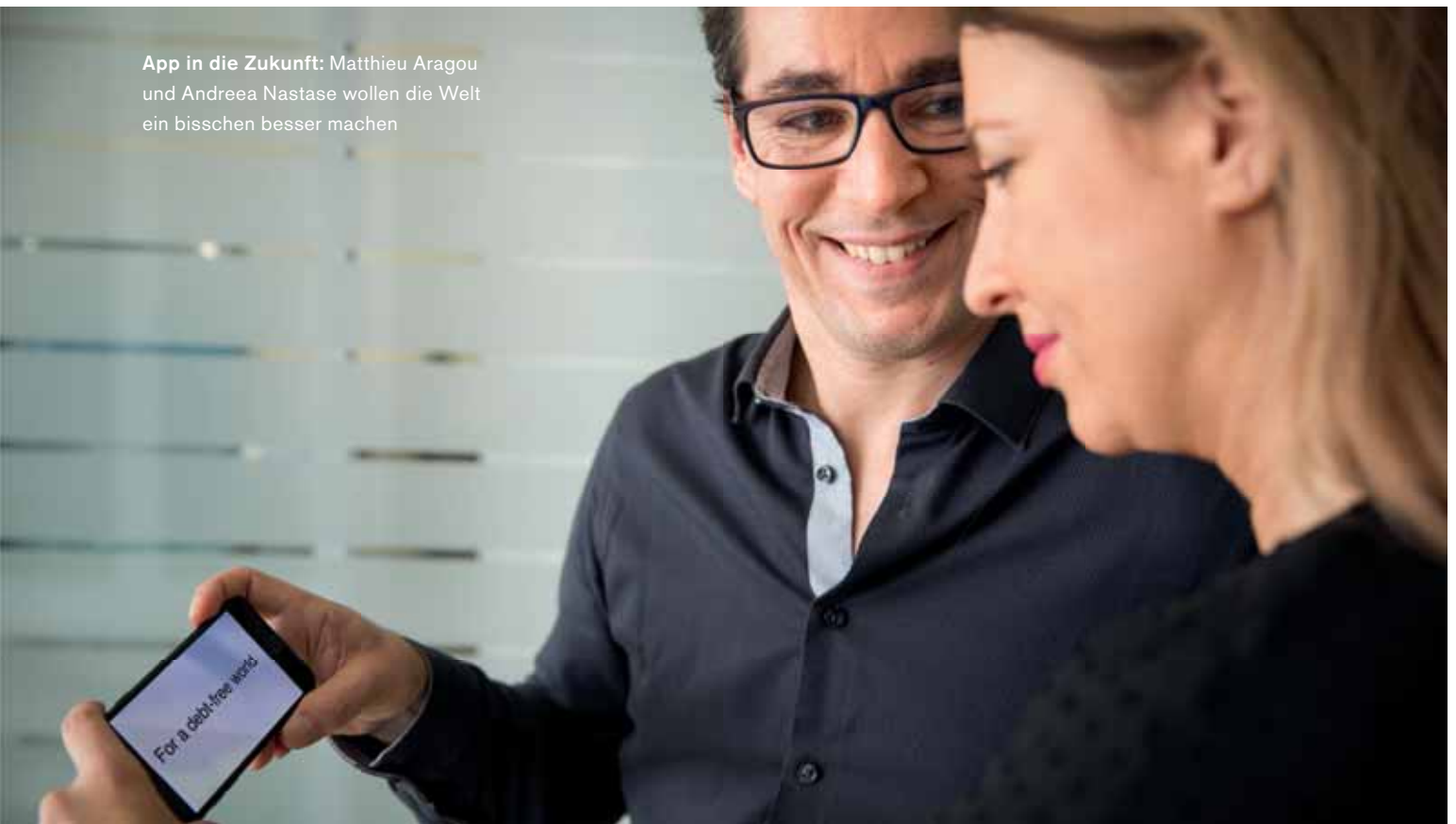
Organisation der Gruppe: Mitarbeiter agieren zunehmend flexibler und eigenverantwortlicher. Führungskräfte befähigen die Teams, Aufgaben eigenständig zu lösen. Diesen Unternehmergeist fördert der Konzern mit seinem Kulturwandelprozess Cultural Journey@EOS, der vor zwei Jahren gestartet ist.

Den Heartbeat überall spüren

So stellt sich EOS für den digitalen Wandel neu auf. „Wir entwickeln uns von einem analogen Unternehmen zu einem digitalisierten, technologiebasierten Investor. Für diese Veränderung brauchen wir neue Formen der Zusammenarbeit“, sagt der CEO. Deshalb hat EOS sieben Prinzipien definiert, nach denen die Mitarbeiter untereinander sowie mit Kunden und säumigen Zahlern kooperieren. Diese bilden den Heartbeat von EOS: „Trust“, „Walk your talk“, „Love to learn“, „Strive for excellence“, „Embrace change“, „Share your knowledge“ und „Be courageous“.

Der internationale Veränderungsprozess lässt sich nicht einfach aus der Zentrale steuern. Deshalb haben sich Mitarbeiter aus aller Welt als Culture

App in die Zukunft: Matthieu Aragou und Andreea Nastase wollen die Welt ein bisschen besser machen



Companions beworben. Sie helfen wie eine Art Kulturreisebegleiter, den Purpose in ihrem jeweiligen Land zu verankern. Eine der 44 Culture Companions ist Connie Neira aus der Rechtsabteilung bei EOS in Spanien. „Wir werden in Workshops mit allen Mitarbeitern herausfinden, was jeder Einzelne tun kann, um Purpose und Heartbeat in seiner täglichen Arbeit umzusetzen“, sagt sie.

Eine App für weniger Schulden in der Welt

Kunden und säumige Zahler werden von den Veränderungen profitieren. Schließlich formuliert „For a debt-free world“ einen globalen Anspruch. Wie er sich konkret umsetzen ließe, wollte EOS von allen Mitarbeitern wissen. 263 Ideen gingen bei der Geschäftsführung ein. Durchgesetzt hat sich ein Vorschlag aus Rumänien. „Wir entwickeln gerade eine App, die es säumigen Zahlern erleichtert, ihre Schulden zu begleichen“, erklärt Andreea Nastase, Prozessmanagerin bei EOS in Rumänien. Sie setzt die Applikation mit einem internationalen Team um. Mit dabei ist auch Matthieu Aragou aus der internen Qualitätskontrolle bei EOS Credirec in Frankreich: „Über die App werden Konsumenten in Echtzeit Informationen über Zahlungsstand und -vereinbarungen erhalten. Sie finden darin verschiedene Zahlungspläne und können auch gleich bezahlen. Diese Features erleichtern die Zahlungen und verringern die Kosten im Beitreibungsprozess“, sagt er. EOS Kunden profitieren ebenfalls. „Weil säumige Zahler ihre Außenstände künftig schneller begleichen können, erhalten Gläubiger schneller ihr Geld“, so Nastase. Ende 2018 soll die App im Testland Rumänien einsatzbereit sein.

„Die Entwicklung der App ist nur eine Etappe unserer Cultural Journey@EOS. Aber ihre Entstehung zeigt, wie wir heute denken und arbeiten“, sagt CEO Engberding. „Indem Mitarbeiter aus aller Welt Ideen austauschen und umsetzen, nutzen wir das Know-how der Vielen. So kommen wir unserem Ziel einen Schritt näher: zum Technologieführer der Branche zu werden.“

„FOR A DEBT-FREE WORLD“

Schulden wird es immer geben. Schließlich ist es unverzichtbar für Wirtschaft und Konsumenten, mit Darlehen beispielsweise Investitionen oder ein Haus zu finanzieren. „Aber wenn Kreditnehmer ihre Schulden nicht bedienen können, finden wir eine Lösung. Wir geben Unternehmen und Konsumenten jeden Tag die faire Chance, ihre Verbindlichkeiten zu begleichen. So ermöglichen wir ihnen ein schuldenfreies Leben. Gleichzeitig verhelfen wir Gläubigern zu ihrem Geld“, sagt Klaus Engberding, CEO der EOS Gruppe.

HIER ARBEITET DIE ZUKUNFT



CENTER OF ANALYTICS WIE GEHT INKASSO DIGITAL? DIE DATENANALYSTEN DER EOS HOLDING KENNEN DIE ANTWORT. IHR MOTTO: ERFAHRUNG IST GUT. ABER MIT DER RICHTIGEN TECHNOLOGIE WIRD SIE NOCH BESSER.

ösungen auf der Basis fundierter Erfahrungen zu finden ist keine schlechte Idee. Bei EOS hat das über 40 Jahre lang bestens funktioniert. Wenn ein Kunde eine Forderung übergibt, definieren die bisherigen Inkasso-Systeme, wie Sachbearbeiter am besten vorgehen. Diese schicken dem säumigen Zahler dann beispielsweise einen Brief, weil sie damit in den vergangenen Jahrzehnten gute Erfolge erzielt haben. Doch jetzt kombiniert EOS sein Know-how im Forderungsmanagement mit algorithmischen Modellen und maschinellem Lernen. Die zentrale Anlaufstelle der EOS Gruppe für die Datenanalyse ist seit Juni 2017 das Center of Analytics (CoA) in Hamburg. Sein Ziel: „Wir werden künftig noch präzisere, objektivere Entscheidungen darüber treffen, wie wir den einzelnen säumigen Zahler individuell am besten ansprechen können“, erklärt Patrick Witte, Team Manager Business Analytics im CoA.

Vorher wissen, was funktioniert

„Unser Herzstück ist die analytische Plattform. Sie durchpflügt mit Hochgeschwindigkeit große Datenmengen und strukturiert diese“, sagt Joachim Göller, Head of Center of Analytics (siehe Interview Seite 16). Die Plattform besteht aus zwei Teilen: Auf dem Bereich, den die Entwickler nutzen, liegen Daten, die in der Vergangenheit bei EOS angefallen sind. Sie sind pseudonymisiert, lassen also keine Rückschlüsse auf einzelne säumige Zahler zu. In ihnen suchen Data-Scientists nach Mustern, um sogenannte Modelle zu programmieren. Ein solches Modell kann dann beispielsweise vorhersagen, wie hoch die Wahrscheinlichkeit ist, dass ein säumiger Zahler innerhalb der kommenden drei Monate seine Außenstände begleicht. Ein anderes Modell könnte errechnen, wie hoch die Erfolgsaussichten einer Kontaktaufnahme per Brief sind. Ein drittes liefert zum Beispiel die Quote für die Chancen eines Telefonats. „Mithilfe solcher Modelle können wir künftig die beste nächste Inkassomaßnahme einleiten“, sagt Witte.

Wie das in der Praxis funktioniert, zeigen erste Beispiele bei EOS. Denn der zweite Bereich der analytischen Plattform arbeitet bereits im Livebetrieb mit realen Forderungen. Hier kommen die Modelle zum Einsatz, die im Test bewiesen haben, dass sie funktionieren. Sie liefern den verschiedenen angeschlossenen Inkasso-Systemen die Informationen, welcher nächste Schritt im Beitreibungsprozess optimal ist.

„In Deutschland ist das Projekt ‚Data Driven Decisions‘ (siehe Seite 17) an die Plattform angedockt sowie das neue Inkasso-System ‚Best Next Inkasso‘, welches ein Projektteam gerade entwickelt“, erklärt Witte. Mit „Best Next Inkasso“ bearbeitet EOS vorerst ausgewählte Forderungen. „Wenn wir eine neue Forderung erhalten, ermittelt das neue System in Echtzeit, mit welcher Maßnahme die Sachbearbeiter bei dieser Forderung und diesem säumigen Zahler am schnellsten zum Erfolg kommen“, erläutert Witte. Anschließend verarbeitet das Modell die Information, ob die Maßnahme funktioniert hat oder nicht. Durch dieses maschinelle Lernen werden die Vorhersagen immer treffsicherer.

Geplant ist, bis Ende 2018 weitere Inkasso-Systeme innerhalb der EOS Gruppe an die Plattform anzuschließen. In Frankreich kommt etwa „Oyo“ hinzu, in einem der osteuropäischen Länder das „Kollecto“-System. Nach und nach wird der Konzern die nächste beste Aktion im Inkassoprozess durchführen. „Indem wir uns auf fundierte Daten statt ausschließlich auf jahrzehntelange Erfahrung verlassen, können wir für unsere Kunden und deren Kunden noch bessere Ergebnisse erzielen“, sagt Göller. ■

AUS DATEN WERDEN INFORMATIONEN UND ENTSCHEIDUNGEN

Das Center of Analytics (CoA) in Hamburg erstellt selbstlernende digitale Werkzeuge, die pseudonymisierte Daten aus dem Inkassoprozess auswerten und nutzen. Auf Basis der gewonnenen Informationen lassen sich fundiertere Entscheidungen treffen, welche nächste Inkassomaßnahme die größten Erfolge erzielt. So verbessern Datenanalysen Inkassoprozesse und Ergebnisse.



Die Datenbändiger:
Mohammed Maamoun,
Joachim Göller und Patrick
Witte vom Center of
Analytics (von links)

MISTER DATA



INTERNATIONALISIERUNG JOACHIM GÖLLER VOM CENTER OF ANALYTICS ERKLÄRT, WAS DAS NEUE INKASSO VON EOS KANN UND WARUM ES NICHT IN JEDEM LAND AUF DIE GLEICHE ART LÄUFT.

europaweit Know-how rund um datengetriebenes Inkasso bei EOS aufbauen – das ist das Ziel des Center of Analytics, kurz CoA. Als Bereichsleiter führen Sie mit Ihrem Team die analytische Plattform des CoA nach und nach ein. Wie gehen Sie dabei vor?

Joachim Göller: Die technische Anbindung der Inkasso-Systeme an die Plattform ist nur ein Aspekt. Zusätzlich schulen wir die Data-Scientists der EOS Unternehmen in allen Ländern. Sie sollen auf der Plattform selbst algorithmische Modelle entwickeln, welche die Erfolgsaussichten unterschiedlicher Inkassoabläufe einschätzen können. Wir vernetzen die Entwickler aus den verschiedenen Unternehmen, damit sie ihre Ergebnisse teilen können. Schließlich stellen wir uns überall ähnliche Fragen, zum Beispiel, wann wir einen Fall ins

gerichtliche Mahnverfahren geben sollten. Wenn ein EOS Unternehmen dafür ein Modell entwickelt hat, können es die übrigen EOS Gesellschaften adaptieren. Dabei müssen die Inkasso-Systeme natürlich die nationalen gesetzlichen Vorgaben berücksichtigen, zum Beispiel, wie wir mit säumigen Zahlern Kontakt aufnehmen können. Daran passen wir die Modelle und Systeme an.

Kommt die Plattform nur im Inkassoprozess zum Einsatz?

Göller: Vorerst ja. Künftig wird sie uns auch bei der Bewertung von unbesicherten B2C-Forderungspaketen helfen. Sie spielt immer dann ihre Stärken aus, wenn wir große Datenmengen analysieren müssen. Die Algorithmen ermöglichen es uns in Zukunft, bei Forderungskäufen noch fairere Preise zu bieten.

Welche Vorteile bringt das neue Inkasso säumigen Zahlern?

Göller: Wir können säumige Zahler in Zukunft einfacher auf dem Kanal ansprechen, der für sie am bequemsten ist. Indem wir sie schneller erreichen, helfen wir ihnen, unnötige Kosten zu vermeiden – und können den Vorgang rascher bearbeiten.

Wie profitieren Kunden von den datengetriebenen Inkasso-Systemen?

Göller: Wenn wir die richtige Inkassoaktion zum richtigen Zeitpunkt ausführen, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Verbraucher ihre Außenstände begleichen. Darüber hinaus entwickeln wir mit der Kombination aus unserer Erfahrung und digitalen Technologien neue Vorgehensweisen. Etwa erproben wir, wie ein Anschreiben formuliert sein sollte, damit ein Brief den jeweiligen säumigen Zahler optimal anspricht, was Inhalt, Tonalität und Verständlichkeit angeht. Auf diese Weise verhelfen wir unseren Auftraggebern zu einem schnelleren und höheren Geldeingang. Gleichzeitig schützen wir die Beziehung zu ihren Kunden. ■

DIE RICHTIGE ENTSCHEIDUNG



DATA-DRIVEN DECISIONS KÖNNEN DATENANALYSEN WIRKLICH DIE ERGEBNISSE IM INKASSO VERBESSERN? JA, SAGT STEFAN THEUERKAUF. DER LEITER DATA SCIENCE LIEFERT MIT D3 IN DEUTSCHLAND DEN BEWEIS.

„Nur wer die Möglichkeiten der Digitalisierung nutzt, wird künftig erfolgreich sein“, ist Stefan Theuerkauf überzeugt. Ein solcher Satz könnte als Binsenweisheit durchgehen. Doch der Leiter Data Science bei EOS Deutscher Inkasso-Dienst (EOS DID) kann ihn mit harten Fakten untermauern. Mit seinem Pilotprojekt Data-Driven Decisions (D3) beweist er seit Juli 2016, dass die datengetriebene Steuerung von Inkassoprozessen die Einziehungsergebnisse verbessert. Theuerkauf und sein Team zeigen, dass sich mit analytischen Modellen und maschinellem Lernen nicht nur das neue Inkasso-System „Best Next Inkasso“ sondern auch das bestehende deutsche System „Fidibus 2“ optimieren lässt.

Um die Wirkung von D3 unter realen Bedingungen zu messen, vergleichen sie die Erfolge der bisherigen Forderungsbearbeitung mit D3-Verfahren. In „Fidibus 2“ bearbeitete EOS DID die Forderungen wie immer. Parallel ging eine Vergleichsgruppe an den Start. Dort rechnen die analytischen Modelle von D3 und des Center of Analytics (siehe Seite 14) im Hintergrund und geben den Mitarbeitern anschließend die beste nächste Inkassoaktivität vor. Ziel ist ein individuelles Forderungsmanagement: Jeder säumige Zahler erhält eine realistische, maßgeschneiderte Lösung, um seine Außenstände zu begleichen. „Zusätzlich berücksichtigen die Algorithmen zu erwartende Zahlungseingänge und die Kosten der Maßnahme“, so der Experte.

Übertrifft die Erwartungen

Schon die ersten Ergebnisse von D3 übertreffen die Erwartungen. Das Projekt erzielte 2017 rund zehn Prozent mehr Zahlungseingänge als die Vergleichsgruppe mit „Fidibus 2“. „Weil wir heute schon wissen, wie ein säumiger Zahler morgen auf unsere Aktivitäten reagiert, liefern wir unseren Kunden schneller bessere Ergebnisse“, so Theuerkauf. „Gleichzeitig entlasten wir die Konsumenten. Da wir ihre individuelle Situation berücksichtigen, können wir die Kosten gering halten.“ Und das ist erst der Anfang. Künftig soll D3 Fragen beantworten wie: Sollte EOS einem bestimmten Konsumenten einen Nachlass bieten, damit er anfängt zu zahlen? Wie lange sollten die Sachbearbeiter auf eine Reaktion warten, bevor sie weitere Aktivitäten starten? Theuerkauf verspricht: „Mit den heutigen Funktionen von D3 sind wir noch lange nicht am Ende der Möglichkeiten des digitalen Inkassos angekommen.“



Vordenker: Stefan Theuerkauf (links) und Stefan Thomas vom D3-Team

AUS EINEM PROJEKT WIRD EIN GROSSARTIGES PRODUKT

Am Anfang stand die Annahme, dass sich Beitreibungserfolge mithilfe von Datenanalysen verbessern lassen. Das D3-Team machte daraus ein Pilotprojekt. Mit Erfolg: D3 hat sich inzwischen im Inkassoalltag von EOS DID bewährt.

SPRINT IN EINE NEUE GALAXIE

DEUTSCHLAND EOS ENTWICKELT EIN NEUARTIGES KUNDENPORTAL. DAS ZIEL: INNOVATIVE FUNKTIONEN, SCHNELLERE ARBEITSABLÄUFE, EINFACHE KOMMUNIKATION. WAS DAS TOOL EINMAL KÖNNEN WIRD, BESTIMMEN DIE NUTZER.



roße Sprünge in eine andere Galaxie machen: Das klappt mit einem Stargate, auf Deutsch Sternentor. Wer dort hindurchgeht, landet sekundenschnell auf einem entfernten Planeten – zumindest in einschlägigen Science-Fiction-Filmen. Neue Dimensionen eröffnet auch das Projekt Stargate von EOS Deutscher Inkasso-Dienst (EOS DID) und EOS Technology Solutions in Hamburg. Ein Team von sieben Mitarbeitern entwickelt dort gerade ein neues Kundenportal, das Arbeitsabläufe vereinfacht.

Dabei navigiert das Portal die Nutzer gezielt durch das riesige Datenuniversum, sodass sie einfach und sicher auf alle wichtigen Informationen zugreifen können. Das alles geschieht auf Basis von State-of-the-Art-Technologien. „Damit kommen wir dem Bedürfnis unserer Kunden nach, die sich schnelle Abläufe und digitale Serviceleistungen wünschen“, sagt Projektleiter Torben Hiller, Consultant Client Onboarding & Projects bei EOS DID. Künftig kommunizieren die Fachmitarbeiter der Kunden beispielsweise über das Portal komfortabel mit ihren Ansprechpartnern bei EOS. Mit einem Klick können sie Forderungsdaten einsehen, Zahlungsmeldungen übermitteln und auf Abrechnungsunterlagen zugreifen. Zusätzlich haben sie die Möglichkeit, rund um die Uhr Reports über die Entwicklung ihrer Forderungen abzurufen.

Eine Kiste voller Funktionen

Hiller und sein Team setzen bei der Entwicklung auf User-Experience-Design, also eine Gestaltung, die ganz auf die Nutzer zugeschnitten ist. Das betrifft Design, Navigation und Aufbereitung der Informationen. Das Kundenportal lässt sich intuitiv bedienen, die Inhalte sind leicht verständlich dargestellt und gut auffindbar. Zudem kann der Nutzer wichtige Kennzahlen visualisieren, beispielsweise zu aktiven Forderungen, Zahlungseingängen oder Realisierungs- und Erledigungsquoten. „Unser Portal soll die Arbeit nicht nur erleichtern, sondern auch Spaß machen“, sagt Hiller. Damit sie die Wünsche der Nutzer auch wirklich erfüllt, setzt die Stargate-Mannschaft auf agile Arbeits-

Wegweiser durchs Datenuniversum:

Torben Hiller und sein Team entwickeln ein neuartiges Kundenportal



methoden. Mitarbeiter und Kunden haben von Anfang an ihre Anforderungen an das Portal formuliert. Diese übernahm das Projektteam in das sogenannte Backlog. „Das ist wie eine Kiste aller Funktionen, die wir im Portal umsetzen möchten, nach Wichtigkeit priorisiert“, erklärt der Projektleiter. So lieferten unter anderem Anwender von OTTO, einem der größten Kunden von EOS, wichtigen Input. Auf ihre Anregungen hin erscheint zum Beispiel bei der Ansicht einer einzelnen Forderung künftig die vollständige Chronologie aller Inkassoaktivitäten. So kann der Kunde auf einen Blick erkennen, was EOS bislang in diesem Fall unternommen hat.

Im Zwei-Wochen-Rhythmus, in den sogenannten Sprints, entwickelt das Projektteam nacheinander solche Funktionen und fügt sukzessive weitere Bausteine zum Portal hinzu. Zu den Sprints gehören auch Retrospektiven, in denen die Beteiligten die vergangenen zwei Wochen bewerten: Was lief gut? Wo hakte es? Was lässt sich verbessern? „Durch die agile Vorgehensweise erzielen wir schnell sichtbare Ergebnisse. Diese können wir frühzeitig von unseren Kunden und den Nutzern bei EOS beurteilen lassen. Ihr Feedback fließt dann in die weitere Entwicklung ein“, sagt Hiller. Außerdem baut das Projektteam auf das große Netzwerk im eigenen Haus. Es profitiert beispielsweise vom Know-how der Mitarbeiter aus den Fachbereichen und aus der IT, welche die Schnittstellen zu den anzubindenden Systemen entwickeln, sowie von Kollegen aus den Bereichen IT-Security und Datenschutz.

Der nächste Schritt ist ein „Minimum Viable Product“. Das ist eine einfache erste Version des Kundenportals, die mit den bis dahin erstellten Bausteinen arbeitet. Damit können die Nutzer zum ersten Mal ausprobieren, wie es sich anfühlt, sich mit ein paar Klicks genau die Daten aus einem riesigen Universum herauszuholen, die sie brauchen. ■

WÜNSCHE ERFÜLLEN

Wie lässt sich digitale Technik nutzen, um den Austausch zwischen EOS und seinen Kunden zu verbessern? Vor dieser Herausforderung stand das siebenköpfige Team um Torben Hiller bei EOS DID und EOS Technology Solutions. Die Antwort liefert das neue Kundenportal. Es berücksichtigt die Wünsche der Nutzer und begeistert künftig mit einem herausragenden Benutzererlebnis.

GENIAL DIGITAL

INTELLIGENZ WIRD HONORIERT

Tut gar nicht weh:
Künstliche Intelligenz erleichtert Zahnarztpraxen die Abrechnung



Wie lässt sich die Arbeit von Außendienstmitarbeitern erleichtern und effizienter organisieren? Mit „Trace“, lautet die Antwort von EOS KSI in Tschechien. Das ist eine Tablet-App, die das Unternehmen gerade gemeinsam mit externen Softwareexperten entwickelt. Sie geht nach einer Testphase noch im Sommer 2018 an den Start.

Dann haben die Außendienstmitarbeiter von unterwegs Zugriff auf das Inkassosystem „Kollecto“ und die Fälle, die sie betreuen. Dank des integrierten Routenplaners koordinieren die Mitarbeiter ihre Fahrten für

die kommenden Tage und sparen so viel Zeit bei ihren Einsätzen. „Während der Kundenbesuche haben die Kollegen dann alle Informationen auf dem Tablet parat. Die bei einem Termin vereinbarten Zahlungen übermitteln sie via App direkt an die Zentrale“, erklärt Teamleiterin Martina Bednářová. „So beschleunigen wir den Beitreibungsprozess.“

Von der digitalen Neuerung profitieren nicht zuletzt die Auftraggeber. Da der Prozess transparenter wird, sind sie künftig noch schneller über den aktuellen Stand der Bearbeitung informiert. ■

MESSEN MACHT ERFOLGREICH

Ausgezeichnete Software:
EOS Serviceline steigert Zahlungseingänge im Callcenter mit einer digitalen Plattform



TRANSFORMATION KÜNSTLICHE INTELLIGENZ, MOBILE GERÄTE, HILFREICHE SOFTWARE – DIE EOS GRUPPE GEHT NEUE WEGE. DIE RICHTIGE TECHNIK MACHT SIE UND IHRE AUFTRAGGEBER SCHNELLER UND ERFOLGREICHER.

Die neue Software der Health AG, Hēa Ratio, erlaubt Zahnarztpraxen mithilfe künstlicher Intelligenz ihre Honorare schneller und einfacher abzurechnen. Hēa Ratio kennt alle gebührenrechtlichen Vorgaben sowie deren Beziehungen zueinander. Aus den 215 Gebührennummern der Gebührenordnung für Zahnärzte (GOZ) hat die Health AG über 9.000 Regeln definiert. Auf deren Basis prüft die Software, während Praxismitarbeiter eine Rechnung erstellen, ob diese mit der GOZ konform ist. Das dauert gerade mal 0,9 Sekunden. Obendrein sorgt Hēa Ratio dafür, dass Praxen kein Honorar verloren geht. „Bis zu 40 Prozent der Zahnarztleistungen werden in der Behandlungsdokumentation vergessen“, erklärt Jan Schellenberger, CTO der Health AG. Daher listet die Software Leistungen auf, die

bei der Abrechnung möglicherweise übersehen wurden. Diese Hinweise generiert das Programm aus bereits geprüften Rechnungen, der Algorithmus lernt ständig dazu.

Die Health AG hat die Software in Kooperation mit rund 600 Partnern entwickelt, darunter viele Zahnärzte. Sie brachten ihre Erfahrung aus dem Praxisalltag ein. „Uns war wichtig, dass unsere technische Lösung mit allen gängigen Praxissoftwaresystemen funktioniert“, so Schellenberger. Die nächste Stufe ist schon geplant: Künftig sollen Zahnärzte die Behandlung per Sprachaufzeichnung dokumentieren können. Die Software wird daraus automatisch einen Heil- und Kostenplan sowie eine Rechnung erstellen. Damit ist Hēa Ratio die intelligenteste und präziseste Art, die Zahlungseingänge in Praxen zu steigern. ■



IMMER IM SYSTEM

Unterwegs updaten: EOS KSI in Tschechien macht Außendienstesätze effizienter

Erfolge sichtbar machen, um sie zu steigern: Mit dieser Idee erhielt der deutsche Telefoninkasso-Spezialist EOS Serviceline eine Auszeichnung beim Digital Leader Award 2017. Die Potsdamer erzielten unter knapp 100 Bewerbern den dritten Platz in der Kategorie „Spark Collaboration“ für ihr digitales Erfolgsmessungs-Tool „Win Win“. Mithilfe der eigens entwickelten digitalen Plattform können Callcenter-Mitarbeiter erkennen, ob säumige Zahler vereinbarte Beträge pünktlich überweisen. „Weil alle Callcenter-Agenten den Erfolg ihrer Telefonate

exakt nachverfolgen können, haben sie die Möglichkeit, ihre Arbeitsprozesse zu optimieren“, sagt Thomas Wagler, Leiter Operations Management bei EOS Serviceline. Zusätzlich wurde das Prämiensystem angepasst. Für pünktlich eingehende Zahlungen erhalten Mitarbeiter einen Bonus.

Der Effekt ist messbar: Zahlungsvereinbarungen kommen heute häufiger und verbindlicher zustande als ohne „Win Win“. So nutzt EOS Serviceline die digitale Transformation, um den Cashflow der Kunden deutlich zu erhöhen. ■



VON WEGEN ENDE



VEREINIGTE ARABISCHE EMIRATE DIE AL WADI HOLDING KENNT DIE GOLFRREGION GENAU. VON IHREM LOKALEN KNOW-HOW UND HOHEN INTERNATIONALEN STANDARDS PROFITIEREN AUCH DIE KUNDEN VON EOS.

nde und aus. So lautete das Urteil bis vor wenigen Jahren, wenn ein säumiger Zahler aus den Vereinigten Arabischen Emiraten (VAE) oder einem Mitgliedsstaat des Golf-Kooperationsrats (GKR) in ein anderes Land umzog. „Gläubiger hatten dann kaum eine Chance, noch an ihr Geld zu kommen, und mussten die Forderung in aller Regel abschreiben“, sagt Ayman Al Wadi, Vorstandsvorsitzender der AL WADI HOLDING in den VAE. Die Region auf der arabischen Halbinsel ist ein Schmelztiegel. Die rund neun Millionen Einwohner stammen aus mehr als 200 Nationen. Da ist die Wahrscheinlichkeit grenzüberschreitender Umzüge relativ hoch. Deshalb trat die AL WADI HOLDING



Problemlöser in Dubai:

Ayman Al Wadi bearbeitet in der arabischen Welt Forderungen für EOS Kunden

2009 an, um dieses Problem für Firmen in den VAE zu lösen. Die Inkassoeinheit der Holding bietet Unternehmen Forderungsmanagement auf hohem professionellem Niveau.

Die heute rund 2.500 Auftraggeber kommen nicht nur aus Arabien. AL WADI arbeitet auch für Unternehmen etwa aus Deutschland, Polen und Hongkong. Ein Teil von ihnen sind Kunden der EOS Gruppe. Denn EOS arbeitet seit 2013 mit AL WADI im internationalen Inkasso zusammen. Die Dubaier gehören in ihrer Region zu den Top-Unternehmen der Branche und zählen zu den Preferred Partners von EOS. „Mithilfe solcher Spezialisten bieten wir Inkasso in Regionen an, in denen wir nicht selbst ansässig sind. Sie arbeiten nach denselben anspruchsvollen Qualitätsstandards wie die Unternehmen der EOS Gruppe“, erklärt Anke Elias, Relationship Manager International Partners beim EOS Cross-border Center in Hamburg.

Die grenzüberschreitenden Fälle von EOS Kunden gelangen über die EOS Global Collection Plattform automatisch in die Region, in welcher der säumige Zahler ansässig ist. Die Kunden behalten dabei stets ihren gewohnten Ansprechpartner. Gehen Fälle aus der Golfregion an AL WADI, spielen die Experten ihr lokales Know-how aus. Gerade bei der polyglotten Bevölkerung in den VAE zeigt sich, warum Kenntnisse der regionalen Gegebenheiten so wichtig sind. Die rund 60 Mitarbeiter der Inkassoeinheit bei AL WADI stammen aus zahlreichen unterschiedlichen Ländern. Zusätzlich verfügt das Unternehmen über ein eigenes Übersetzungsbüro. Auf diese Weise finden die Inkassospezialisten immer eine gemeinsame Sprache mit säumigen Zahlern, egal, aus welchem Land diese stammen. Das Unternehmen legt viel Wert darauf, das gute Verhältnis zwischen den Gläubigern und ihren Kunden zu erhalten. „Wir versuchen zu verstehen, warum ein Geschäftspartner nicht zahlen kann. Dazu bauen wir eine professionelle Kommunikation zwischen allen Beteiligten auf und entwickeln Lösungen, die für alle sinnvoll sind“, erläutert Al Wadi. So sorgen die Inkassospezialisten beispielsweise oft dafür, dass Gläubiger und säumige Zahler ihre Geschäftsbeziehungen wieder aufnehmen können, sobald die Außenstände aus der Welt sind.

Mit Skip-Tracing Kunden auffinden

Die Kundenbetreuer untersuchen regelmäßig, wie zufrieden die Auftraggeber sind. Und jede Woche prüft das Unternehmen, ob es seine internen Zielvorgaben erfüllt hat. 2017 übernahm AL WADI rund 400 Fälle für EOS Kunden, rund ein Viertel waren B2B-Forderungen. Insgesamt bearbeitet das Unternehmen jährlich rund 26.000 Fälle. Neben vorgerichtlichen übernimmt AL WADI auch gerichtliches Inkasso. „Wir arbeiten eng mit einer Anwaltskanzlei zusammen, die auf Inkasso spezialisiert ist“, so der Vorstandsvorsitzende.

Auch wenn säumige Zahler nicht mehr in den VAE ansässig sind, hilft der Spezialist am Golf weiter. „Mithilfe von Skip-Tracing finden wir unbekannt verzogene Konsumenten oder klären, ob ein Unternehmen insolvent ist, indem wir den Eigentümer ausfindig machen“, sagt der Vorstandsvorsitzende. Forderungen einfach abzuschreiben ist für die AL WADI HOLDING eben keine Option. ■



Polyglotter Partner:

Das Team von AL WADI ist international besetzt

DAS BESTE FORDERUNGS-MANAGEMENT IN DEN VAE BIETEN

Die Erwartungen der Kunden übertreffen – das ist das Ziel der AL WADI HOLDING. Der Preferred Partner von EOS löst jedes Jahr mehrere Hundert Fälle im arabischen Raum für Kunden der EOS Gruppe aus aller Welt. Egal ob im vorgerichtlichen oder im gerichtlichen Inkasso – AL WADI setzt auf hohe internationale Qualitätsstandards. So schützt das Unternehmen die Reputation seiner Auftraggeber wie seine eigene.



HERAUSFORDERUNG CASHFLOW

ENTSCHEIDER SEHEN HÜRDEN BEI DIGITALISIERUNG

Künstliche Intelligenz, Big Data, maschinelles Lernen – die digitale Transformation eröffnet im Forderungsmanagement neue Chancen. Viele Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen stehen durch die Digitalisierung allerdings auch vor neuen Herausforderungen. Das belegt die EOS Studie „Europäische Zahlungsgewohnheiten“ 2018.

Bei der Befragung von 3.400 Entscheidern aus 17 europäischen Ländern sehen es 45 Prozent der Teilnehmer als Herausforderung an, mit dem technologischen Wandel im Forderungsmanagement Schritt zu halten (siehe Grafik unten). Noch wichtigere Aufgaben sind für die Teilnehmer nur, Kosten zu reduzieren (49 Prozent) und Mitarbeiter ausreichend zu qualifizieren (48 Prozent). Auf Rang vier folgt mit der Digitalisierung und Automatisierung von Inkassoprozessen (43 Prozent) ein weiterer technologischer Aspekt. 33 Prozent der Studienteilnehmer sehen zudem hohe Investitionen in IT-Lösungen auf sich zukommen. Künstliche Intelligenz

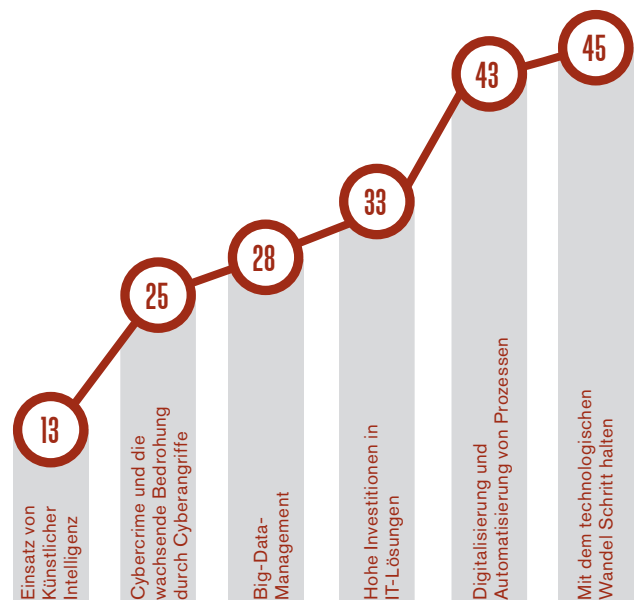
ist momentan hingegen nur für 13 Prozent der Studienteilnehmer relevant.

„Die Studienergebnisse zeigen, dass viele Unternehmen neue Technologien und Know-how aufbauen müssen“, sagt Klaus Engberding, Vorsitzender der Geschäftsführung der EOS Gruppe. Der EOS Konzern hat bereits die größte Investition in seine IT-Systeme seit seiner Gründung angestoßen. „Auf diese Weise unterstützen wir unsere Kunden konsequent mit Lösungen auf höchstem technologischen Niveau. Indem wir optimale Ergebnisse im Inkasso und bei Forderungsverkäufen liefern, stärken wir ihre Liquidität. So trägt professionelles Forderungsmanagement auch dazu bei, Firmen die nötige finanzielle Grundlage zu geben, um ihre Digitalagenda umzusetzen.“ ■

Wandel braucht Investitionen

Forderungsmanager sehen technologische Neuerungen in ihrem Bereich als Herausforderung an. 45 Prozent der Befragten geben beispielsweise an, es gelte, mit dem technologischen Wandel Schritt zu halten.

Angaben in Prozent



Quelle: EOS Studie „Europäische Zahlungsgewohnheiten“ 2018; n = 3.400

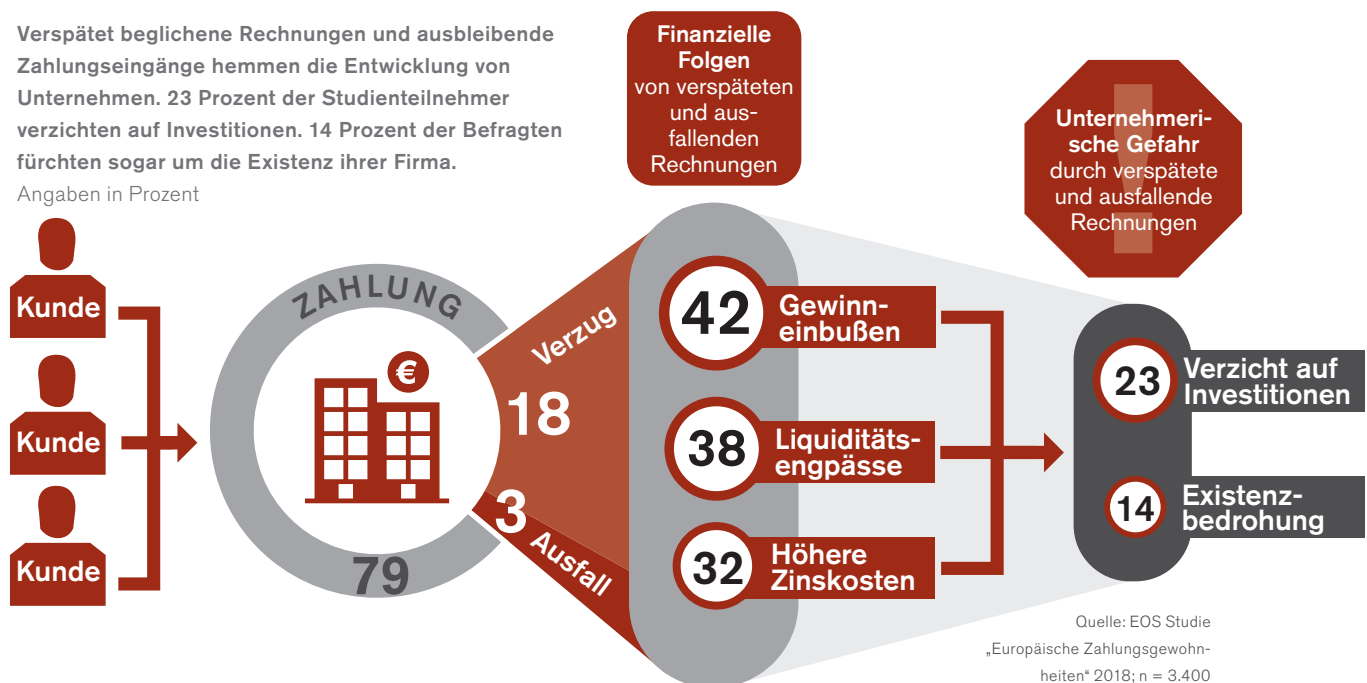
EUROPA WAS BEWEGT ENTSCHIEDER, DIE TÄGLICH MIT FORDERUNGSMANAGEMENT ZU TUN HABEN? DIESER FRAGE GEHT EOS JEDES JAHR IN DER STUDIE „EUROPÄISCHE ZAHLUNGSGEWOHNHEITEN“ NACH. MOMENTAN BESCHÄFTIGT SIE VOR ALLEM DER DIGITALE WANDEL. ER ERFORDERT OFT HOHE INVESTITIONEN. DOCH EINEM FÜNFTTEL DER FIRMEN FEHLT DAS GELD, WEIL KUNDEN RECHNUNGEN NICHT PÜNKTLICH BEZAHLEN.

MEHR PÜNKTLICHE ZAHLER – ABER NICHT GENUG

Offene Rechnungen bremsen Wirtschaft und Unternehmen aus

Verspätet beglichene Rechnungen und ausbleibende Zahlungseingänge hemmen die Entwicklung von Unternehmen. 23 Prozent der Studienteilnehmer verzichten auf Investitionen. 14 Prozent der Befragten fürchten sogar um die Existenz ihrer Firma.

Angaben in Prozent

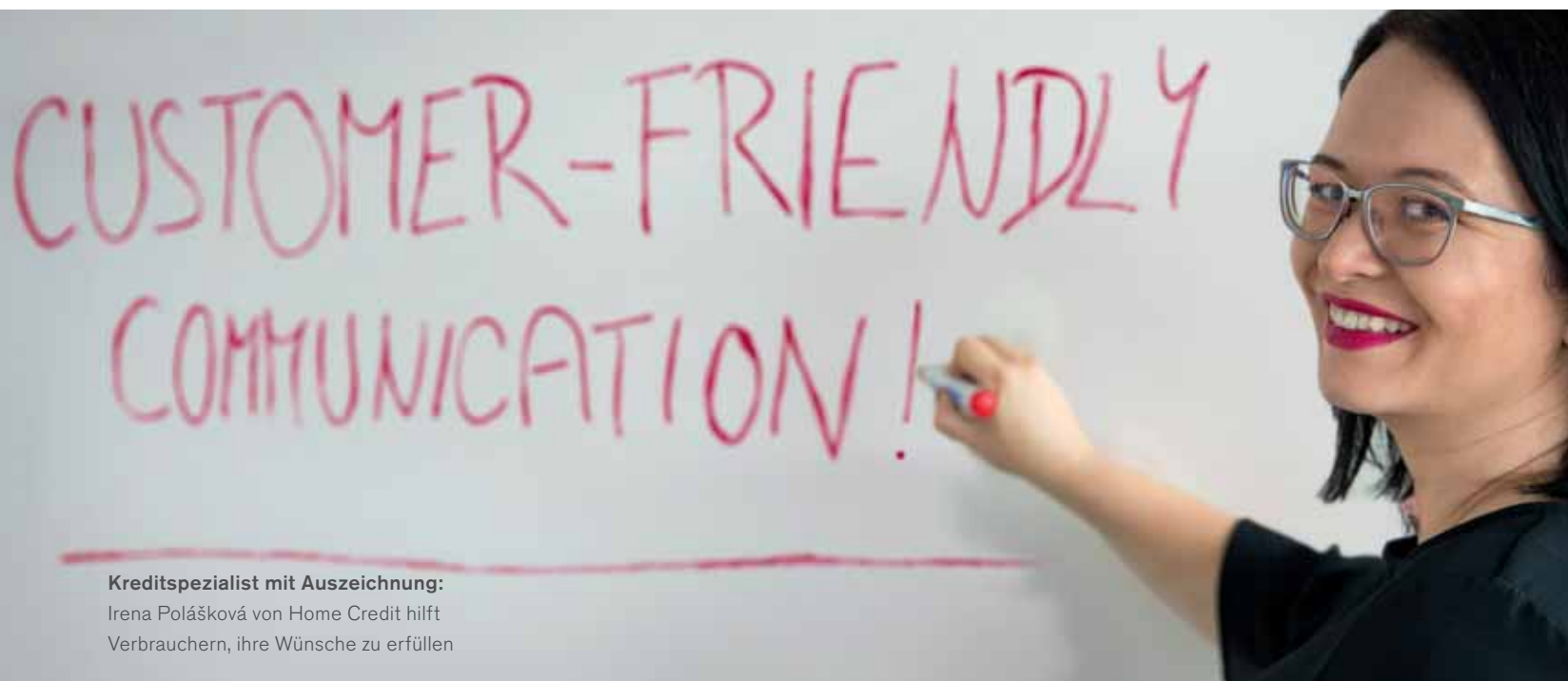


Zwar wirkt sich die wirtschaftliche Erholung in Europa positiv auf die Zahlungsmoral aus. Das zeigt der Fünf-Jahres-Rückblick: Von 2014 bis 2018 stieg die Quote der termingerecht bezahlten Rechnungen um vier Prozentpunkte auf 79 Prozent. Verspätet eingehende Zahlungen sanken im selben Zeitraum um drei Prozentpunkte auf 18 Prozent. Außerdem müssen Unternehmen 2018 nur noch drei Prozent ihrer Rechnungen als uneinbringlich abschreiben, 2014 waren es noch vier Prozent.

Dennoch leiden Unternehmen nach wie vor unter einer schlechten Zahlungsmoral von Verbrauchern. 42 Prozent der Befragten verzeichnen aufgrund von verspätet

beglichene Rechnungen und ausbleibenden Zahlungen Gewinneinbußen (siehe Grafik oben). Bei 38 Prozent der Unternehmen kommt es zu Liquiditätsengpässen. 14 Prozent fürchten sogar, ihre Firma könne insolvent werden.

Zudem erklärten 23 Prozent der Studienteilnehmer, sie investierten nicht, weil ihnen wegen ausbleibender Zahlungen ihrer Kunden die nötige Liquidität fehle. „Durch die Zusammenarbeit mit professionellen Inkassodienstleistern können Unternehmen ihren Cashflow steigern. Dieses Geld wiederum können sie investieren und so ihren unternehmerischen Erfolg sichern“, erläutert Klaus Engberding, CEO der EOS Gruppe. ■



Kreditspezialist mit Auszeichnung:

Irena Polášková von Home Credit hilft Verbrauchern, ihre Wünsche zu erfüllen



Der Anfang ist leicht. Nach diesem Motto hat der Konsumentenkredit-Spezialist Home Credit sein Geschäftsmodell aufgebaut. „Wir helfen auch Menschen mit geringem Einkommen, sich ihre Konsumwünsche zu erfüllen“, erklärt Irena Polášková, Leiterin der Mahnabteilung. Die Angebote von Home Credit richten sich vor allem an Konsumenten, die bisher keine oder nur wenig Erfahrung mit Kreditfinanzierungen haben. Wer ein Darlehen aufnehmen möchte, um beispielsweise eine Waschmaschine oder einen Kühlschrank zu kaufen, ist bei Home Credit genau richtig. In vielen Geschäften in der Slowakei finden Verbraucher einen Mitarbeiter von Home Credit vor Ort. Dort füllen sie gemeinsam mit den Käufern einen Darlehensantrag aus und schicken ihn zur Prüfung. Wird er bewilligt, bekommt der Verkäufer sein Geld. Die Konsumenten machen noch im Geschäft eine Anzahlung, den restlichen Betrag begleichen sie in monatlichen Teilzahlungen.

Entlastung in Stoßzeiten

Für viele Kunden sind solche kleineren Konsumentenkredite der Einstieg in weitere Finanzierungen. Wer sich als zuverlässiger Zahler erwiesen hat, bekommt bei Home Credit dann zum Beispiel auch Auto- oder Barkredite. Mit diesem Konzept ist die Gruppe seit ihrer Gründung 1997 in Tschechien enorm gewachsen. Bis Ende 2016 hatte sie bereits Geld an mehr als 70 Millionen Konsumenten in elf Ländern verliehen. „Dabei handeln wir stets verantwortungsvoll im Sinne der Verbraucher“, betont Polášková. Gerade an Erstkunden reicht Home Credit Darlehen zu besonders günstigen Konditionen aus. Außerdem können Kreditnehmer den Vertrag innerhalb einer bestimmten Frist widerrufen. „In Tschechien haben wir 2017 zwei Auszeichnungen als verantwortungsbewusster und sicherer Kreditanbieter erhalten“, so die Abteilungsleiterin.

Sie selbst betreut von Brno in Tschechien ihren Heimat- sowie den kleineren Markt im Nachbarland Slowakei. Die 36 Callcenter-Mitarbeiter ihrer Abteilung standen bis vor Kurzem vor einer besonderen Herausforderung:

KREDITE FÜR EINSTEIGER

SLOWAKEI HOME CREDIT HAT SCHON MILLIONEN KONSUMENTEN ZU EINEM KREDIT VERHOLFEN. DABEI AGIERT DAS UNTERNEHMEN BESONDERS KUNDENORIENTIERT. FÜR DIE KOMMUNIKATION MIT SÄUMIGEN ZAHLERN SETZT DER KONZERN DAHER AUF DAS FINGERSPITZENGEFÜHL VON EOS KSI.

Für die meisten Kunden von Home Credit wird ihre monatliche Rate zwischen dem 15. und dem 20. eines Monats fällig. Geht das Geld nicht pünktlich ein, kontaktiert Polášková's Abteilung die säumigen Zahler zwischen dem 20. eines Monats und dem 5. des Folgemonats und erinnert sie an ihre fälligen Beträge. Das führt in dieser Zeit zu einem erhöhten Arbeitsaufkommen. „Um unsere Mitarbeiter in dieser Periode zu entlasten, kooperieren wir seit Anfang 2017 mit EOS KSI in der Slowakei“, sagt die Abteilungsleiterin.

Die 37 Callcenter-Spezialisten von EOS übernehmen nun die Bearbeitung von Bar-, Konsumenten- und revolvingierenden Krediten der slowakischen Kunden. „Wir bekommen jeden Morgen die aktuellen Fälle von Home Credit. Dann versuchen wir zwei- bis dreimal den säumigen Zahler zu kontaktieren. Und am selben Abend überspielen wir die Fälle wieder zurück an unseren Auftraggeber – egal ob wir eine Einigung mit dem Konsumenten erzielt haben oder nicht. Home Credit bearbeitet die Fälle dann weiter“, erklärt Peter Hetteš, Leiter der Vertriebsabteilung bei EOS KSI.

Überzeugende Erfolgsquoten

„Die Experten von EOS KSI telefonieren mit unseren Kunden nach den von uns geforderten hohen Qualitätsstandards und mit dem nötigen Einfühlungsvermögen. Das zeigen uns die monatlichen Berichte unserer Spezialisten, die regelmäßig Gespräche bei unserem Dienstleister mitverfolgen“, berichtet die Inkassospezialistin. Auch die Erfolgsquoten überzeugen. „In den ersten zehn Monaten unserer Zusammenarbeit haben wir rund 120.000 Fälle bearbeitet. Dabei haben wir rund 45 Prozent der säumigen Zahler innerhalb eines Tages erreicht. In etwa der Hälfte der Fälle haben wir eine Einigung erzielt“, so Hetteš.

Polášková sieht in der Arbeitsteilung nur Vorteile: „Indem wir Fälle zu Stoßzeiten an EOS KSI auslagern, stellen wir sicher, dass wir die säumigen Zahler zeitnah kontaktieren.“ Und auch die Konsumenten profitieren. Denn EOS KSI zeigt ihnen Wege, wie sie ihr Darlehen zurückzahlen können. Schließlich sollen Home-Credit-Kunden ihren ersten Kredit in guter Erinnerung behalten. ■



KUNDENFREUNDLICHE KOMMUNIKATION

Das Wohl der Kunden steht für Home Credit an erster Stelle – auch wenn diese einmal ihre Raten nicht pünktlich bezahlen. „Deshalb haben unsere Experten einen Telefonleitfaden für das Inkasso verfasst“, sagt Irena Polášková, Abteilungsleiterin der Mahnabteilung. Dieser gilt auch für die Callcenter-Mitarbeiter von EOS KSI. Sie bitten säumige Zahler beispielsweise nach einer Einigung stets, die Höhe des vereinbarten Zahlungsbetrags noch einmal zu wiederholen. So stellen beide Partner sicher, dass es nicht zu Missverständnissen kommt und Kunden sich immer gut betreut fühlen.

ABRECHNEN WIE DIE GROSSEN



DEUTSCHLAND DER MITTELSTAND IST EINE ERFOLGSGESCHICHTE. DAMIT DAS SO BLEIBT, KÖNNEN NUN AUCH KLEINE UNTERNEHMEN PER DIGITALER PLATTFORM IHR RECHNUNGSWESEN PROFESSIONELL MANAGEN.

Ungleichheit für den Mittelstand: Der Klempnerbetrieb um die Ecke, die inhabergeführte Gärtnerei oder das Internet-Start-up – kleine und mittlere Unternehmen (KMU) mit weniger als 250 Beschäftigten bilden das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Der Anteil von Großunternehmen liegt dagegen nur etwa bei einem Prozent. Doch während den Großen selbstverständlich komplexe IT-Systeme für das Rechnungs- und Forderungsmanagement zur Verfügung stehen, gab es solche Lösungen für KMU bis vor Kurzem nicht. Dabei fehlen gerade kleineren Firmen oft das Know-how und die Zeit für das aufwendige Rechnungswesen.

Jens Kassow findet, der Mittelstand habe mehr Unterstützung verdient. Mit der 2015 gegründeten Deutschen Verrechnungsstelle (DV) liefert er die Lösung. „Wir ermöglichen KMU ein professionelles Rechnungs- und Forderungsmanagement, das dem für Konzerne in nichts nachsteht“, erklärt Geschäftsführer Kassow.

Nur jede 100. Rechnung ein Inkassofall

Mehr als 1.500 Unternehmen nutzen das DV-Online-Portal bereits. Für sie erstellt und versendet die DV Rechnungen, behält eingehende beziehungsweise ausstehende Zahlungen im Blick und schreibt bei Bedarf Mahnungen. Für Letzteres setzt die DV auf die Experten von EOS Deutschland, Geschäftsbereich B2B. Sie übernehmen Mahnwesen und Inkasso für die Kunden der DV. „Gemeinsam bieten wir KMU aus verschiedenen Branchen und mit unterschiedlichem Wissen in puncto Rechnungsmanagement einen bequemen und effizienten Service“, sagt Stephan Spieckermann, Geschäftsführer von EOS Deutschland, Geschäftsbereich B2B. Die Anwendung ist für die Kunden einfach und komfortabel: Firmen laden ihre Rechnungen über die Plattform hoch, die DV leitet sie gegebenenfalls an EOS weiter. Deren Sachbearbeiter mahnen schriftlich und telefonisch. Eingehende Zahlungen fließen am selben Tag auf das Konto der Kunden.

Das professionelle Mahnverfahren hilft, Forderungsausfälle zu vermeiden. „EOS wickelt jährlich einen dreistelligen Millionenbetrag für unsere Kunden ab. Nur bei jeder 100. Rechnung tritt ein Inkassofall ein“, erklärt Kassow. Kunden können EOS dann über das Portal beauftragen, die Außenstände beizutreiben. So schaffen sich Mittelständler Freiräume, um ihr Geschäft zu stärken. ■



Jens Kassow:

Der Geschäftsführer der Deutschen Verrechnungsstelle weiß, was KMU brauchen

EINMALIGES SYSTEM FÜR DEN MITTELSTAND

Die Deutsche Verrechnungsstelle und EOS bieten KMU professionelles digitales Rechnungsmanagement. Die Herausforderung bestand darin, ein IT-System zu entwickeln, das sich gleichzeitig für das Mengengeschäft skalieren und auf eine sehr heterogene Klientel anpassen lässt. Beide Seiten arbeiten stetig daran, das System noch einfacher, nutzerfreundlicher und damit dauerhaft innovativ zu gestalten.

HÜTERIN DES GRALS



INTERVIEW KIRSTEN PEDD IST OBERSTE DATENWÄCHTERIN BEI EOS. MIT EINER WELTWEITEN DATENSCHUTZSTRATEGIE MACHT SIE DIE GRUPPE FIT FÜR DIGITALISIERUNG UND WACHSENDE ANSPRÜCHE.

Chief Compliance Officer und Chef-Syndika – Sie geben EOS eine weltweite Data-Privacy-Strategie. Warum ist das nötig?

Kirsten Pedd: Daten sind unser höchstes Gut. Der Schutz sensibler Kunden- und Verbraucherdaten ist die Basis unseres Erfolgs. Gleichzeitig wächst der Anspruch an Datensicherheit und -schutz, auch durch Regulierungen wie jüngst die EU-Datenschutz-Grundverordnung, kurz DSGVO. Mit ihr rückt der europäische Gesetzgeber den Schutz personenbezogener Daten verstärkt in den Fokus. Die EOS Gruppe ist in 26 Ländern vertreten. Deshalb erfordern unterschiedliche Rechtssysteme einen strategischen Blick auf das Thema. Von Hamburg aus koordiniert EOS die Arbeit der Datenschutzbeauftragten in den Gesellschaften weltweit.

Wie installieren Sie die Strategie weltweit?

Pedd: Die Komplexität des Themas Data-Privacy wächst stetig. Daher haben wir den Bereich Corporate Compliance geschaffen. Hier zentralisieren wir allerdings nicht die Verantwortung. Die Ländergesellschaften und ihre Datenschutzbeauftragten bleiben weiterhin zuständig für die Einhaltung der Datenschutzvorgaben in ihrer Region. Wie bestimmte Gesetzespassagen ausgelegt werden, gibt jedoch der neu geschaffene Bereich in der EOS Zentrale in Hamburg vor. Dass wir unseren Kunden stets Rechtssicherheit bieten, ist selbstverständlich.

Wie stellt EOS sicher, dass die DSGVO eingehalten wird?

Pedd: Wir haben seit 2016 daran gearbeitet, uns fit für die DSGVO zu machen. Zum Beispiel berät ein Beratungs- und Strategiegremium – mit Vertretern etwa aus Datenschutz, IT und Operations – die Geschäftsführung. Durch diese bereichsübergreifende Zusammenarbeit wissen wir stets, wo in welchem Bereich die Herausforderungen liegen, und finden im Team die besten Lösungen dafür.

Welche Rolle spielt die Digitalisierung für den Datenschutz?

Pedd: Eine sehr große. Sie führt zu mehr Transparenz. Gleichzeitig wächst der Bedarf, personenbezogene Daten zu schützen. Beispielsweise ist das Thema Datenlöschung sehr wichtig für unsere neue maßgeschneiderte Strategie. Außerdem spielen Algorithmen, die wir etwa im Center of Analytics einsetzen, eine immer größere Rolle. Mit ihnen können wir die nächste beste Aktion im Inkasso noch besser bestimmen.

Welchen Vorteil bietet die Datenschutzstrategie den Kunden von EOS?

Pedd: Ihre Daten und die der Verbraucher sind weiterhin sicher. ■

DIE DSGVO UMSETZEN

Mit der EU-Datenschutz-Grundverordnung, kurz DSGVO, erlegt der europäische Gesetzgeber datenverarbeitenden Unternehmen umfangreiche Dokumentationspflichten auf. Die zuständige Datenschutzbehörde hat jederzeit das Recht, Einblick in die Dokumentation zu nehmen. Die Vorbereitungen für die Einführung der DSGVO im Mai 2018 gaben den Anstoß für die Entwicklung einer weltweit einheitlichen Strategie zur Corporate Privacy, dem Datenschutz, in der EOS Gruppe.

EOS NEWS



VOLLE KONZENTRATION

Europäische Banken verkaufen zunehmend besicherte notleidende Forderungen. Darauf ist EOS vorbereitet. Mit der neuen Abteilung Secured Portfolio Valuation in der Hamburger Zentrale stärkt der Konzern seine Rolle als Investor im besicherten Segment. „In den vergangenen Jahren haben wir die EOS Unternehmen in zahlreichen Ländern bei Transaktionen unterstützt. Nun steht den internationalen Kollegen gleich ein ganzes Team mit Spezialisten für die Bewertung besicherter Portfolios zur Seite“, sagt Sebastian Pollmer, Head of Secured Portfolio Valuation (siehe Foto oben).

Eine der Kernaufgaben seines Teams: die Qualität und den Wert der Immobilien, die als Kreditsicherheiten in den Portfolios hinterlegt sind, zu beurteilen. Ziel ist es, faire Kaufpreise für die Pakete zu finden, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Denn: „In Zukunft möchten wir dieses Segment in der EOS Gruppe weiter stärken und in neue Märkte expandieren“, erklärt Pollmer. ■



RATING: 14 MAL NOTE A

Ratingnote A – diese Auszeichnung ist der EOS Holding bereits zum 14. Mal in Folge verliehen worden. Euler Hermes Rating hob besonders die Marktführerschaft des Unternehmens in Deutschland sowie seine starke Marktposition in West- und Osteuropa hervor. Auch die langjährige Erfahrung im Forderungsankauf und in der Bearbeitung notleidender Forderungen trugen zum Urteil bei.

Positiv bewertete Euler Hermes Rating in diesem Jahr zudem den kontinuierlichen Auf- und Ausbau von Know-how in der Immobilienbewertung, -entwicklung und -verwertung. In der Folge attestierten die Prüfer EOS ein geringes Finanzrisiko aufgrund der sehr stabilen Cashflows sowie des anhaltend sehr hohen und konstanten Ertragsniveaus. ■



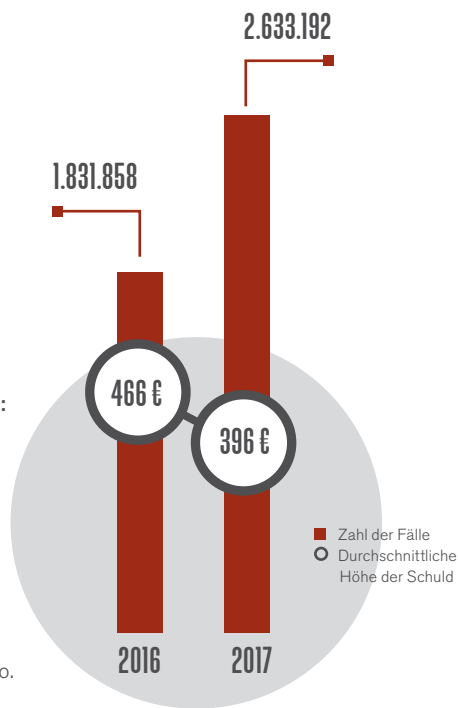
SPEZIALIST FÜR SCHWIERIGE PORTFOLIOS

EOS Immobilienworkout hat erneut seine Expertise beim Erwerb besicherter Forderungen bewiesen: Im April 2018 kaufte die deutsche EOS Tochter ein besichertes B2B-Portfolio von der Investmentgesellschaft Oaktree Capital Management. Die Darlehensforderungen in Höhe von neun Millionen Euro sind besichert mit einem Lagerhallenkomplex im niedersächsischen Celle, mit einer Mehrzweckimmobilie in Cuxhaven und einem Shoppingcenter auf der Insel Rügen. Lennard Istel, Vice President Real Estate Germany bei Oaktree, sagt: „Das Portfolio hat eine gute Qualität – war aber sehr erklärungsbedürftig. Mit EOS Immobilienworkout haben wir einen Käufer gefunden, der über eine hervorragende Expertise in diesem Bereich verfügt.“

Jochen Prinz, Geschäftsführer von EOS Immobilienworkout, bestätigt: „Das Portfolio passt perfekt in unser Investitionsraster. Wir verfügen über langjährige Erfahrung in der Bewertung und Abwicklung von Gewerbe- und Retailimmobilien.“ ■

Gefragtes Outsourcing:

In Bulgarien stieg die Zahl ausgelagerter Fälle 2017 im Vergleich zum Vorjahr um rund 44 Prozent an. Gleichzeitig sank die durchschnittliche Schuldenhöhe um rund 15 Prozent auf umgerechnet 396 Euro.



NEUE TRENDS AUF DEM BULGARISCHEN MARKT

Der bulgarische Inkassomarkt stand 2017 im Zeichen des Wirtschaftswachstums. Das zeigt die jährliche Studie von EOS Matrix und den weiteren 15 Mitgliedsunternehmen des Verbands bulgarischer Inkassounternehmen (ACABG). Aufgrund steigender Löhne sank demnach die durchschnittliche Höhe der Schulden von umgerechnet 466 Euro im Jahr 2016 auf 396 Euro (siehe Grafik oben). Gleichzeitig waren Verbraucher optimistischer, ihren finanziellen Verpflichtungen nachkommen zu können und nahmen mehr Darlehen auf. „Die Zahl der vergebenen Kredite stieg und gleichzeitig auch die Anzahl der Forderungen, die insbesondere Finanzinstitute 2017 an spezialisierte Dienstleister übergaben. Im Vergleich zu 2016 hat sich die Zahl der ausgelagerten Fälle fast verdoppelt“, sagt Rayna Mitkova, Vorsitzende des ACABG und Geschäftsführerin von EOS Matrix in Bulgarien.

Forderungskäufe gingen 2017 im Vergleich zum Vorjahr hingegen um rund 14 Prozent zurück. „2016 haben Banken aufgrund des Stresstests verstärkt notleidende Forderungen verkauft. Diese Entwicklung hat sich im Folgejahr nicht fortgesetzt“, so die ACABG-Vorsitzende. In einem Segment allerdings gab es eine Premiere: 2017 kamen erstmals größere besicherte Portfolios zum Verkauf. „Dieser Trend ist typisch für gereifte Märkte. Dort verkaufen Banken regelmäßig besicherte Forderungen“, erklärt Mitkova. ■

HILFE BEIM EINFRIEREN

Mit einem neuen Service hilft EOS Unternehmen, Konten von Schuldnern im EU-Ausland schnell und unkompliziert einfrieren zu lassen. Möglich macht dies seit Anfang 2017 die Verordnung Nr. 655/2014. Mit ihr erleichtert der europäische Gesetzgeber vorläufige grenzüberschreitende Kontopfändungen. „Um ein Konto vorgerichtlich pfänden zu lassen, muss der Gläubiger belegen, dass er ein rechtliches Verfahren gegen den säumigen Zahler eingeleitet hat“, erklärt Jennifer Nieswandt, Consultant Legal Affairs beim EOS Cross-border Center. Außerdem muss er nachweisen, dass seine Vollstreckung ohne eine solche Sicherungsmaßnahme gefährdet wäre. „Dann kann er ein Konto ohne rechtskräftige Entscheidung vorläufig pfänden lassen – so lange, bis der Beschluss widerrufen, die Vollstreckung beendet oder eine Maßnahme zur Vollstreckung einer gerichtlichen Entscheidung wirksam wird“, so die Expertin.

Die erforderlichen Nachweise stellen für Gläubiger oft eine Hürde dar. Denn die Anforderungen dafür unterscheiden sich von Land zu Land. „Für viele Unternehmen ist das Kontopfändungsverfahren noch ungewohnt“, sagt Nieswandt. Sie bietet mit ihrem Team den Kunden aller europäischen EOS Unternehmen bei ihren grenzüberschreitenden Pfändungsvorhaben Unterstützung. Beispiel EOS KSI in Slowenien: „Wir haben für einen Auftraggeber das ausländische Konto eines seiner Kunden einfrieren lassen. Alle slowenischen Konten des Kunden waren bereits gepfändet. Aber wir konnten ein weiteres in Österreich ausfindig machen und haben dann den Beschluss zur Europäischen Kontenpfändung erwirkt. So haben wir verhindert, dass der säumige Zahler sein Geld dem Zugriff des Gläubigers entzog“, erklärt Natalija Zupan, Geschäftsführerin von EOS KSI in Slowenien. Die Verordnung gilt europaweit außer im Vereinigten Königreich und in Dänemark. ■

WAHRE STÄRKE KOMMT VON INNEN



BELGIEN NUMMER

EINS ZU WERDEN IST HARTE ARBEIT. NUMMER EINS ZU BLEIBEN ERST RECHT. DAMIT SICH BNP PARIBAS FORTIS VOLL AUF DIESES ZIEL KONZENTRIEREN KANN, HÄLT EOS AREMAS DER BANK DEN RÜCKEN FREI.

rster sein und Erster bleiben – das ist eine der Herausforderungen für BNP Paribas Fortis. Der belgische Bankenspezialist ist in puncto Marktanteil und -durchdringung die Nummer eins im Land. „Wir bilden eine zentrale Säule der belgischen Wirtschaft“, sagt Frédéric Fontaine, Head of Special Credits & Recovery.

So betreut der Konzern heute 3,6 Millionen Konsumenten, 100.000 vermögende Kunden im Private Banking sowie rund 1.000 Kunden in der Vermögensverwaltung. Obendrein vertrauen Unternehmen aller Größen dem Kreditinstitut.

2017 zeichnete das renommierte Branchenmagazin „The Banker“ BNP Paribas Fortis als „Bank des Jahres in Belgien“ aus. In der Begründung lobte die Jury die soliden finanziellen Ergebnisse trotz der Niedrigzinsphase. Grundlage des Erfolgs ist die Konzernstrategie: nämlich Prozesse so zu organisieren, dass BNP Paribas Fortis die volle Aufmerksamkeit dem Kerngeschäft widmen kann.

Kompetenzen aufteilen

„Wir können uns nicht um alle Aspekte unseres Geschäfts gleichermaßen intensiv und effizient kümmern“, erklärt Fontaine. „Deshalb überlassen wir beispielsweise weite Teile unseres Forderungsmanagements EOS Aremas in Belgien.“ Denn kaum jemand kennt sich mit Banken so gut aus wie das belgische EOS Unternehmen. Schließlich kommt es ursprünglich aus der Branche: 1995 gründete AlphaCredit, die Konsumentenkreditsparte der BNP



Jeder in seinem Bereich: Frédéric Fontaine (links) und Roel Dumont sorgen für solide Finanzergebnisse

Paribas Gruppe, seine Forderungsabteilung unter dem Namen Aremas aus. „Aremas hat zunächst das Treuhandinkasso für BNP Paribas übernommen“, erklärt Roel Dumont. Er ist Geschäftsführer von EOS Aremas, wie der Dienstleister heißt, seit die EOS Gruppe 2007 mit in das Unternehmen eingestiegen ist. Heute ist die belgische EOS Tochter der größte Inkassospezialist im Land.

Risikovorsorge kontrollieren

Als die Fortis Bank 2008 Teil von BNP Paribas wurde, schloss sie mit EOS Aremas einen Vertrag über Forderungsverkäufe. 2018 haben beide Partner ihre Zusammenarbeit bereits zum zweiten Mal um weitere fünf Jahre verlängert. Dabei sind die Aufgaben klar verteilt: Die Bank selbst treibt besicherte Fälle bei. Unbesicherte Forderungen aus dem Privat- und Geschäftskundenbereich – etwa Konsumenten-, Dispositions- und Investitionskredite sowie Bankgarantien – überlässt sie ihrem Dienstleister. Dabei gehen die Fälle täglich oder monatlich an den Inkassospezialisten.

Solche sogenannten Forward-Flow-Verkäufe liegen im Trend. „Im reifen belgischen Markt veräußern immer mehr Banken laufend ihre frischen Forderungen. So entlasten sie ihre Bilanz, denn unter Basel III erfordern notleidende Kredite eine hohe Risikovorsorge“, erklärt Dumont.

Fontaine bestätigt: „Indem wir einen Teil unserer notleidenden Forderungen verkaufen, verringern wir unsere risikogewichteten Aktiva. EOS Aremas hat in den vergangenen Jahren bewiesen, dass es der beste Partner ist, um uns hierbei zu unterstützen.“ ■

PROZESSE NEU ERFINDEN

Wie alle Banken muss Belgiens Branchenprimus BNP Paribas Fortis in einem hoch regulierten Umfeld bestehen. Um sich für die Anforderungen des Markts und die Digitalisierung zu wappnen, justiert das Kreditinstitut konsequent Prozesse und Arbeitsweisen. So setzt es etwa zunehmend auf Forderungsverkäufe an EOS Aremas, um sich noch gezielter auf sein Kerngeschäft fokussieren zu können.

VON ALTEN HASEN UND DEBÜTANTEN

FORDERUNGSKÄUFE DIE EOS GRUPPE BAUT IHRE POSITION ALS INVESTOR WELTWEIT AUS. SO REAGIERT SIE AUF DAS STEIGENDE INTERESSE DER BANKEN AN TRANSAKTIONEN.

Für Jelena Jović Milentijević endete 2017 äußerst erfolgreich. Am letzten Tag des Jahres setzte die Geschäftsführerin von EOS Matrix in Serbien ihre Unterschrift unter den Kaufvertrag für ein gemischtes B2B-Portfolio der Sberbank. „Mit 14 Jahren Erfahrung bei Forderungskäufen sind wir heute Marktführer in Serbien“, so Jović Milentijević. In den vergangenen Jahren veräußerten dortige Banken verstärkt notleidende Kredite (Englisch: Non-Performing Loans, kurz NPL). Marko Micanović, Leiter der Restrukturierungs- und Workout-Abteilung bei der Sberbank, erklärt, warum: „In früheren Jahren wollten Banken mit Forderungsverkäufen vor allem ihre Bilanzen entlasten. Heute möchten sie mithilfe solcher Transaktionen ihre Risikovorsorge für ausfallende Kredite reduzieren.“ Denn die Bankenaufseher fordern von europäischen Geldhäusern hohe Kapitalpuffer für Kreditausfälle. Massenhaft Verkäufe gibt es bei der Sberbank allerdings nicht. „Wir analysieren vor einem Verkauf von Fall zu Fall, für welche Produktgruppen oder Kundensegmente sich eine Transaktion lohnt. Im Fall des Portfolios, das wir an EOS verkauft haben, überwogen die Vorteile die Kosten deutlich.“

Die EOS Gruppe baut ihre Aktivitäten als Investor aus. Allein in Osteuropa investierte sie im zurückliegenden Geschäftsjahr 167 Millionen Euro. Auch in Westeuropa hat sie zahlreiche Chancen genutzt. Beispiel Spanien: Die Iberer dominierten 2017 neben Italien den europäischen NPL-Markt. Spanische Banken haben rund 131 Milliarden Euro an notleidenden Forderungen in ihren Büchern – viel Potenzial für Verkäufe. Davon profitierte EOS Spain. Unter anderem akquirierte das Unternehmen 2017 ein unbesichertes NPL-Portfolio der Abanca mit einem Nominalwert von 476 Millionen Euro. „Wir haben unsere Position als einer der bedeutendsten institutionellen Investoren im Land weiter ausgebaut“, sagt Manuel González, Geschäftsführer von EOS Spain.

Verkäufe statt Treuhandinkasso

Auf der anderen Seite des Atlantiks gab EOS hingegen sein Debüt als Forderungskäufer: Anfang 2018 gelang EOS Canada ein erster Deal mit der Canadian Tire Bank. „Das Portfolio mit einem Nominalwert von umgerechnet 39 Millionen Euro umfasst 17.000 B2C-Fälle“, erklärt Geschäftsführer Jim Shaw. „Wir beobachten, dass immer mehr Kreditinstitute hierzulande auf Forderungsverkäufe statt auf die treuhänderische Bearbeitung setzen.“ Somit dürfte auch in Kanada der erste Kauf nicht der letzte bleiben. ■



Weltweit Chancen

nutzen: Die EOS Gruppe verstärkt ihre internationalen Aktivitäten als Investor

DIE REKORDBRECHER



BULGARIEN DIE UNITED BULGARIAN BANK HAT DAS GRÖSSTE PORTFOLIO MITTEL- UND OSTEUROPAS VERKAUFT. EINE SOLCHE AKQUISITION KÖNNEN NUR WENIGE STEMMEN. EOS MATRIX ZEIGT, WIE ES GEHT.

ortfolios wie dieses schlagen alle Rekorde: 2018 verkaufte die zur belgischen KBC Group gehörende United Bulgarian Bank (UBB) ein Paket mit einem Nominalwert von umgerechnet rund 243 Millionen Euro. Das Paket mit größtenteils unbesicherten notleidenden B2C-Krediten ging an EOS Matrix in Bulgarien. „Das ist die größte bislang bekannte Einzeltransaktion in Mittel- und Osteuropa“, sagt Nikolay Lazarov, Director of Problem Loans Collection bei der UBB. Sie dürfte dazu beitragen, dass der boomende bulgarische Markt für Forderungsverkäufe in diesem Jahr erneut zulegt. „Ich erwarte, dass das gehandelte Volumen 2018 eine halbe Milliarde Euro übertrifft“, so Lazarov. 2017 waren es knapp 400 Millionen Euro.

Bei so großen Deals wird die Luft auf Käuferseite dünn. „Wir sind einer der wenigen bulgarischen Spezialisten, welche die Finanzstärke und das Know-how haben, ein solches Portfolio zu kaufen und zu bearbeiten“, sagt Rayna Mitkova, Geschäftsführerin von EOS Matrix in Bulgarien. Im Bieterverfahren hatte das Unternehmen einen weiteren Vorteil: Für EOS Matrix ist die UBB keine Unbekannte. In den vergangenen Jahren verkaufte die Bank fast alle ihre Portfolios an die EOS Tochter. „Wir kennen den Kunden gut. Daher konnten wir das jüngste Forderungspaket sehr genau einschätzen und einen besonders fairen Preis kalkulieren“, erklärt Mitkova.

Arbeiten unter Hochdruck

„Dank Forderungsverkäufen bereinigen wir unsere Bilanz und können uns auf unser Kerngeschäft konzentrieren“, so Lazarov. Er lobt: „EOS Matrix ist ein seriöser und solider Partner mit ausgezeichneter Reputation.“ Außerdem verfüge der Konzern über ein großes Netzwerk an Experten, die jede Menge Erfahrung mit besicherten Forderungspaketen haben. „EOS kann Portfolios adäquat bewerten und Akquisitionen schnell über die Bühne bringen.“

Schnell handeln lautet die Devise bei EOS Matrix auch nach dem Kauf. Binnen Kurzem baute das Unternehmen ein Team von 45 Beschäftigten auf. „Unsere Personalabteilung hat unter Hochdruck qualifizierte Mitarbeiter rekrutiert“, sagt Mitkova. Weil sich ein Großteil der Forderungen vor Gericht befindet, arbeitet EOS Matrix außer mit eigenen auch mit externen Rechtsanwälten zusammen. Die Geschäftsführerin ist zufrieden: „Alles läuft nach Plan.“



Weiß Tempo zu schätzen:
Nikolay Lazarov, Director of Problem Loans Collection bei der UBB

GEEIGNETE KÄUFER FINDEN

Eine der größten Herausforderungen für Nikolay Lazarov, Director of Problem Loans Collection bei der United Bulgarian Bank, besteht darin, geeignete Käufer für notleidende Kredite zu finden. Mit EOS Matrix in Bulgarien hat er einen Rekord-Deal erfolgreich umgesetzt.

KÜHLER KOPF IN HEISSER PHASE



OSTEUROPA TEAMWORK IST ALLES BEIM KAUF BESICHERTER FORDERUNGEN. DIE EOS EXPERTEN AUS DEM BEREICH INTERNATIONAL CONTRACTS UND DEM TRANSACTION CENTER NPL SECURED BRINGEN KOMPLEXE DEALS UNTER DACH UND FACH.

olles Wetter, die Elbphilharmonie funkelt in der Sonne – diesen Ausblick von seinem Büro in der Hamburger EOS Zentrale kann Karel Smerak nur selten genießen. Und das hat ausnahmsweise nichts mit dem norddeutschen Wetter zu tun. Auf seinem Schreibtisch liegen neben der aktuellen „Economist“-Ausgabe Dutzende von Visitenkarten, Mitbringsel seiner jüngsten Reise. „Im Schnitt bin ich drei Wochen im Monat unterwegs“, erklärt Smerak, einer der zwei Direktoren des Transaction Centers NPL secured Osteuropa. Kroatien, Rumänien, Bulgarien, Ungarn, Polen: Vor Ort knüpft der gebürtige Tscheche Kontakte zu Banken, Transaktionsberatern und Immobiliengutachtern. Smerak verpasst kaum eine Branchenmesse oder -konferenz. Fünf Tage im Monat hat er für „Relationship-Management“ reserviert. Er will das Gras wachsen hören, wissen, wann ein neues besichertes Portfolio mit notleidenden Krediten (Englisch: Non-Performing Loans, kurz NPL) zum Kauf angeboten wird – bestenfalls bevor die Konkurrenz davon Wind bekommt.

Noch mehr Reisezeit – etwa zwei Wochen im Monat – wendet Smerak für die Arbeit an laufenden Akquisitionen besicherter Portfolios. Regelmäßig begleiten ihn dabei Kollegen aus der Abteilung International Contracts. Zu ihnen gehört Konstantin Pistorius. „Wir arbeiten während des gesamten Kaufprozesses zusammen und häufig noch weit darüber hinaus“, sagt der Syndikusrechtsanwalt. „Dabei prüfen wir nicht nur wie ein Backoffice die Verträge rechtlich. Wir sind beispielsweise auch dabei, wenn EOS mit Verkäufern und Co-Investoren verhandelt. So tragen wir dazu bei, Transaktionen zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen.“ Daneben zählt es zu den Aufgaben von International Contracts, Risiken zu minimieren sowie sicherzustellen, dass EOS die übernommenen Verpflichtungen auch einhalten kann.

Die interdisziplinäre Zusammenarbeit beginnt meist, wenn zwischen dem Verkäufer und EOS eine Vertraulichkeitsvereinbarung geschlossen wird. Dann sind die Bekanntgabe erster Informationen zum Portfolio sowie die

Sorgen für erfolgreiche

Abschlüsse: Karel Smerak sowie Freda Stockfleth, Head of International Contracts, und Senior Consultant Konstantin Pistorius (von links)



formelle Interessenbekundung seitens EOS bereits abgehakt. Es folgt häufig eine nicht bindende Phase: Der Verkäufer stellt ausgewählten Investoren detailliertere Informationen zum Portfolio zur Verfügung. „Die Qualität dieser Daten ist einer der entscheidenden Aspekte“, sagt Smerak (siehe Interview Seite 38).

Gutes Standing erarbeitet

Auf dieser Grundlage geben die Investoren Angebote ab, woraus sich der Verkäufer das attraktivste aussucht. „Dabei spielt nicht nur der Preis eine Rolle“, sagt Pistorius. Wichtig sei auch der gute Ruf des Investors: Schützt er die Reputation des Verkäufers? Kann er vertragliche Zusagen halten? „Wir haben uns ein sehr gutes Standing erarbeitet“, so Smerak. Gehört das Angebot von EOS zu den besten, was meist der Fall ist, geht es mit der bindenden Phase des Verkaufsprozesses weiter. „Dann beginnt für uns die inhaltliche Arbeit“, sagt Pistorius. Um den Wert der Sicherheiten, also der Immobilien, abschätzen zu können, zieht EOS lokale Gutachter hinzu. Anschließend analysiert der Bereich Secured Portfolio Valuation bei EOS die Sicherheiten. Dann modellieren die Experten die Cashflows und entwickeln Szenarien für die Verwertung des Portfolios. Zudem gilt es, Anwälte vor Ort zu finden, die sich in dem jeweiligen Rechtssystem auskennen, Berater zu koordinieren, die optimale Ankaufsstruktur auszuloten und letztlich den Kaufvertragsentwurf des Verkäufers zu bearbeiten. Läuft alles nach Plan, erhält EOS schließlich den Zuschlag.

Bei besicherten NPL-Transaktionen ist also echtes Teamwork gefragt – und Durchhaltevermögen. Denn vom Angebot bis zum Abschluss, dem sogenannten Closing, vergehen in der Regel einige Monate. 15 Projekte betreut Smerak im Schnitt gleichzeitig. Zwei bis drei davon befinden sich in der heißen Phase. Deswegen ist er ständig unterwegs. „Den direkten Kontakt zu Verkäufern und Beratern zu pflegen ist sehr wichtig“, betont er. Den Ausblick auf die Elbphilharmonie wird er auch künftig eher selten genießen können. ■

PROFITABLE, WASSERDICHT DEALS

Die verschiedenen Rechtssysteme in den osteuropäischen Ländern sind eine Herausforderung beim Kauf besicherter NPL-Portfolios. Die Experten von EOS müssen nicht nur die Transaktionen unter Dach und Fach bringen, sondern auch immer lokale Anforderungen beachten. Weil die jeweils geltenden Gesetze und Regularien der einzelnen Länder sehr unterschiedlich sein können, bauen die Experten in der Hamburger Zentrale auf lokales Know-how. Außer mit den zwölf eigenen Tochterfirmen in der Region Osteuropa arbeiten sie eng mit lokalen Beratern zusammen.

VOLLE PIPELINE



INTERVIEW KAREL SMERAK, DIREKTOR DES TRANSACTION CENTERS NPL SECURED FÜR OSTEUROPA, SIEHT REICHLICH CHANCEN FÜR FORDERUNGSKÄUFE IN DER REGION. EINE HERAUSFORDERUNG: DIE DATENQUALITÄT DER PORTFOLIOS.

OS baut seine Aktivitäten als Investor bei besicherten Forderungsportfolios kontinuierlich aus. Wo sehen Sie künftig die größten Chancen für NPL-Deals?

Karel Smerak: 70 Prozent aller NPL-Deals seit 2015 in Osteuropa entfielen auf Rumänien, Kroatien und Ungarn. In allen drei Fällen ist es uns gelungen, signifikante Beträge in den Erwerb besicherter Portfolios zu investieren – allein oder in Zusammenarbeit mit anderen Finanzinvestoren. Generell konzentriert sich die Aufmerksamkeit vieler Investoren weiterhin auf Griechenland, den mit mehr als 100 Milliarden Euro größten NPL-Markt der Region. Mit zwölf Milliarden Euro ist Polen, nach Griechenland und der Ukraine, der drittgrößte Markt. In den vergangenen zwölf Monaten haben wir in Polen drei besicherte Transaktionen erfolgreich abgeschlossen. Wir bauen hier das Serviceteam auf und haben mehrere große besicherte Transaktionen in der Pipeline, vor allem mit Wohnungen als Sicher-

heiten. Ich bin überzeugt, dass wir in den kommenden Monaten mehr von Polen hören werden.

Welche Rolle spielt die Qualität der Daten beim Kauf besicherter Portfolios?

Smerak: Datenqualität ist eines der entscheidenden Elemente bei einer Transaktion. Es gibt in Osteuropa viele sehr professionell organisierte Ausschreibungen mit umfangreichen Informationen etwa zu Besitzverhältnissen und zum Zustand der als Sicherheiten hinterlegten Immobilien. Dahinter stecken oftmals monatelange Vorbereitungen des Verkäufers, der meist externe Berater hinzuzieht.

Ist das die Regel?

Smerak: Nein. Es gibt auch spontane Verkäufe weniger erfahrener Akteure. Bei denen können nicht nur die Daten als solche falsch oder fehlend sein, selbst der Umfang des Portfolios – also das, was tatsächlich zum Verkauf angeboten wird – kann sich in letzter Minute ändern. Häufig ist die schlechte Datenqualität sogar verständlich. Besicherte NPL-Portfolios umfassen oft ältere Assets, die mehrere Umstrukturierungen, Fusionen und IT-Systemmigrationen „überlebt“ haben. Sie werden verkauft, weil sie nicht mehr zum Kerngeschäft gehören. Diese Vermögenswerte erhalten also kaum Aufmerksamkeit. Die Verkäufer möchten diese Daten oft nicht weiter für eine Transaktion aufbereiten, weil sie glauben, dass sich der Aufwand nicht auszahlt. Es kann auch durchaus vorkommen, dass der aktuelle Besitzer nicht einmal genau weiß, was er überhaupt besitzt. Generell gilt: je besser die Datenqualität, desto höher die Chance für den Verkäufer, einen guten Preis zu erzielen. ■



DIE ENTDECKER DES SILBERSTREIFIS

UNGARN BESICHERTEN B2C-PORTFOLIOS GEHÖRT DIE ZUKUNFT. EOS HAT DAS FRÜH ERKANNT – UND NUTZT DIESE CHANCE JETZT MIT EINEM NEUEN TEAM.

„Diskussionen bis um Mitternacht waren keine Seltenheit“, erinnert sich Janos Baksa, Director NPL Transactions Eastern Europe bei EOS, an die Zeit Ende 2017. Damals saß er oft lange mit Experten von EOS in Ungarn und aus der EOS Holding zusammen und besprach die Einzelheiten eines großen besicherten Privatkundenportfolios, das in Ungarn zum Verkauf stand. „Wir wollten dieses Forderungspaket unbedingt haben“, so Baksa. Auf genau solche Transaktionen hatte sich EOS in Ungarn schließlich lange vorbereitet. Denn der ungarische Markt für notleidende Forderungen (Englisch: Non-Performing Loans, kurz NPL) aus immobilienbesicherten B2B-Krediten hatte in den letzten Jahren begonnen, sich abzukühlen. Stattdessen verkaufte 2016 erstmals eine ungarische Bank ein Portfolio mit besicherten Privatkundenkrediten. „Die Geldhäuser möchten angesichts wachsender regulatorischer Vorgaben ihre Bilanzen entlasten“, erklärt Tamás Lencsés, Geschäftsführer von EOS in Ungarn. „Zudem steigen hierzulande derzeit die Preise der Immobilien, die als Kreditsicherheit dienen. Das macht einen NPL-Verkauf für Banken interessanter.“

1.000 Immobilien auf einen Schlag

EOS erhielt seit 2016 diverse Zuschläge für kleinere B2C-Portfolios, die mit insgesamt rund 300 Immobilien besichert sind. Für Lencsés war klar: Diese Verkäufe waren nur ein erster Silberstreif. Um für den Boom bereit zu sein, baute EOS eine neue Abteilung auf. „Unser Team ist auf die Bewertung besicherter Forderungen spezialisiert. Wir sind heute zwölf Finanzierungs- und Immobilienexperten sowie Juristen“, sagt Éva Mikolay, Head of Department Secured Collections. Die Besonderheit beim Kauf besicherter NPL: „Anders als bei unbesicherten Forderungen können wir nicht auf statistische Bewertungsmethoden zurückgreifen. Wir müssen für jeden Fall etwa steuerliche und rechtliche Einflussfaktoren, Risiken und Wertpotenziale prüfen“, erklärt Baksa.

Ende 2017 konnte das Team zeigen, was es kann: „Wir haben ein großes Portfolio mit einem Nominalwert von mehr als 50 Millionen Euro akquiriert. Es umfasst rund 1.000 Immobilien“, sagt Geschäftsführer Lencsés. Damit ist EOS in Ungarn zu einem der größten Käufer von besicherten NPL avanciert. Die nächtlichen Diskussionen haben sich gelohnt. ■



Kennen sich mit Betongold aus: Janos Baksa, Éva Mikolay und Tamás Lencsés (von links) setzen auf immobilienbesicherte Portfolios

NEUGESCHÄFT AUFBAUEN

2016 boten die Banken in Ungarn erste Portfolios mit Forderungen aus privaten immobilienbesicherten Krediten an. Anfangs waren die Volumina noch klein. EOS in Ungarn nutzte die Zeit, um eine Abteilung für dieses wachsende Segment aufzubauen. Das Timing war ideal: 2017 bot sich die Gelegenheit zu einer großen Transaktion.





GESCHAFFT! DIE EOS GRUPPE UND IHRE KUNDEN HABEN IM ZURÜCKLIEGENDEN GESCHÄFTSJAHR ZAHLREICHE HERAUSFORDERUNGEN GEMEISTERT – MIT TEAMWORK, TECHNOLOGIEN UND AUSSERGEWÖHNLICHEM ENGAGEMENT.

CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN: DAS FAZIT

GESCHÄFTSJAHR 2017/18 DIE MITGLIEDER DER GESCHÄFTSFÜHRUNG LASSEN DAS HERVORRAGEND VERLAUFENE BILANZJAHR REVUE PASSIEREN. SIE ERLÄUTERN, WIE SICH DER EOS KONZERN GEGEN EINEN STARKEN WETTBEWERB BEHAUPTET HAT.



Der EOS Konzern hat sich im vergangenen Geschäftsjahr sehr positiv entwickelt. Dabei denke ich nicht nur an das exzellente Ergebnis. Erfolg ist für mich viel mehr: Ich meine damit vor allem den Fortschritt der EOS Gruppe bei Digitalisierung und Kulturwandel. Wie wir bei EOS zusammenarbeiten und neue Ideen entwickeln – das ist für mich entscheidend. Damit legen wir heute die Basis für unseren künftigen Erfolg. Mit unserem neuen Purpose „For a debt-free world“ haben wir ein branchenweit einmaliges Mindset in der EOS Gruppe etabliert: Wir geben säumigen Zahlern Tag für Tag die faire Chance, ihre Schulden abzubauen. Damit unterstreichen wir unser Ziel, Qualitätsführer im Forderungsmanagement zu bleiben. Zusätzliche Handlungsspielräume eröffnet unsere neue Vision: „We are a globally connected financial investor driven by technology and entrepreneurial spirit.“ Schon in den vergangenen Jahren haben wir verstärkt notleidende Forderungen akquiriert und damit unsere Rolle als Investor ausgebaut. Diese wollen wir künftig weiter stärken. Dabei unterstützt uns eine moderne IT, in deren Entwicklung wir weltweit die größte Investition in der Geschichte der EOS Gruppe tätigen. Künftig nutzen wir mit dem Center of Analytics gruppenweit Advanced Analytics. Datenanalysen sind die Voraussetzung für unsere selbstlernende Inkassosoftware, die es uns erlaubt, individuell für jeden säumigen Zahler die nächste beste Aktion durchzuführen.

Doch digitale Technologien sind nur ein Schlüssel für unsere künftige positive Entwicklung. Wir schaffen an vielen Stellen die Grundlagen für kollaboratives, flexibles und zukunftsfähiges Arbeiten. Indem wir den Mitarbeitern größere Handlungsspielräume geben, werden wir agiler und effizienter. Damit machen wir unsere Entscheidungen schneller und besser. Gleichzeitig verankern wir eine moderne Geisteshaltung bei EOS: Wir stärken das Unternehmertum. Der Mut, Neues zu wagen, und das Vertrauen darauf, dass wir dabei erfolgreich sein werden, machen für mich die neue Einstellung in der Gruppe aus.

Mit qualitativ hochwertigen Services und digitalen Technologien verfolgen wir unser Ziel, unsere führende Stellung in der Branche zu sichern. Performance, Digitalisierung und der Kulturwandel sind die zentralen Bausteine unseres zukünftigen Erfolgs. ■

KLAUS ENGBERDING
VORSITZENDER DER
GESCHÄFTSFÜHRUNG
DER EOS GRUPPE

Ein überragendes Geschäftsjahr – so lässt sich das Ergebnis des EOS Konzerns 2017/18 zusammenfassen. Durch eine operativ sehr starke Entwicklung lag das Ergebnis vor Steuern (EBT) mit 271,5 Millionen Euro 39 Prozent über dem Vorjahr. Damit übertraf es den Plan deutlich. Analog zum EBT hat der EOS Konzern auch den Umsatz signifikant gesteigert: Er lag bei 795 Millionen Euro. Das sind 19,8 Prozent mehr als 2016/17. Da wir das Geschäftsjahr im Gesamtkonzern auf den 28. Februar umgestellt haben, trugen 30 Gesellschaften in West- und Osteuropa mit zwei zusätzlichen Monaten zur Umsatzentwicklung bei.

Der EOS Konzern hat sich erneut in einem sehr wettbewerbsintensiven Umfeld behauptet. Im Segment Forderungskäufe hat die Mehrzahl der weltweit führenden Akteure ihre Investitionen in den Ankauf notleidender Forderungen verstärkt. Niedrige Inflationsraten und Leitzinsen sowie eine expansive Geldpolitik dämpfen die Renditeerwartungen vieler auch branchenfremder Investoren. Da gleichzeitig deren Liquiditätsausstattung wächst, steigen Wettbewerb und Preisdruck. Das Investitionsvolumen in Forderungskäufe des EOS Konzerns befindet sich mit 0,5 Milliarden Euro weiter auf einem hohen Niveau. Wir haben in den vergangenen drei Jahren international intensiv in gute Portfolios investiert. Dabei profitieren wir von unseren langjährigen Erfahrungen bei der Bewertung unbesicherter Forderungen und auch davon, dass wir unser Know-how gerade in der Bewertung und Bearbeitung besicherter Forderungspakete in zahlreichen Regionen ausgebaut haben.

Künftig wollen wir unsere Investitionen noch ausweiten. Ein vorrangiges Wachstumsfeld sehen wir im Ankauf besicherter notleidender Forderungen. Gleichzeitig werden wir verstärkt Akquisitionen in weiteren Assetklassen prüfen. Auch für Direktinvestments in Immobilien nutzen wir in Zukunft unsere umfangreichen Erfahrungen bei deren Bewertung und Entwicklung.

Um Portfolios noch besser einschätzen und deren Bearbeitung zunehmend effizienter aussteuern zu können, investieren wir kontinuierlich in unsere IT-Systeme und werden die Möglichkeiten zur Steuerung auf Basis analytischer Verfahren noch stärker nutzen. Auf diese Weise steigern wir unsere Effizienz und sichern unsere Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit für die Zukunft. ■

JUSTUS HECKING-VELTMAN
GESCHÄFTSFÜHRER DER EOS GRUPPE UND
VERANTWORTLICH FÜR FINANZEN





In Deutschland freuen wir uns über eine deutliche Steigerung des Umsatzes im Geschäftsjahr 2017/18. Mit 327,5 Millionen Euro lag er 7,2 Prozent über dem Vorjahresniveau. Auch das Ergebnis vor Steuern (EBT) übertraf unsere Erwartungen deutlich. Zu dieser sehr positiven Entwicklung trug unter anderem die starke operative Entwicklung der EOS Health Honorarmanagement bei, deren Ergebnis über Plan und Vorjahr lag.

Auch im Bereich des unbesicherten Inkassos konnten wir das Ergebnis des Vorjahrs übertreffen – trotz der wie geplant höheren Kosten. EOS profitierte hierbei von seiner langjährigen Erfahrung und der guten Reputation.

Bei der Bearbeitung immobilienbesicherter Forderungen und dem Ankauf von Immobilien überstieg das Ergebnis in Deutschland das des vorangegangenen Jahres deutlich. In diesem Geschäftsfeld lagen die Investitionen unter dem sehr hohen Vorjahresniveau. Grund waren der sehr preisaggressive Wettbewerb und eine hohe Einmalinvestition im immobilienbesicherten Segment im Geschäftsjahr 2016/17. Das Investitionsvolumen im unbesicherten Inkasso fiel geringer aus als im Vorjahr. Im Treuhandinkasso ist der deutsche Markt weiterhin margenschwach. Hier setzen wir auch künftig auf qualitativ hochwertige und nachhaltige Services.

Im zurückliegenden Berichtsjahr haben wir erneut intensiv in die Entwicklung der neuen Forderungsmanagement-Software „Best Next Inkasso“ investiert. Von 2018 bis 2022 führen wir dieses System sukzessive ein. Dadurch ändern sich die Geschäfts- und Arbeitsprozesse der deutschen B2C-Inkassogesellschaften grundlegend. Mithilfe der neuen Technologie werden wir die Produktivität und Schnelligkeit unserer Inkassoabläufe deutlich erhöhen. Das bringt Vorteile für Kunden und säumige Zahler gleichermaßen. So tragen wir als größter Markt in der EOS Gruppe auch in Zukunft maßgeblich zum hohen Ertragsniveau bei.

ANDREAS KROPP
GESCHÄFTSFÜHRER
DER EOS GRUPPE
UND ZUSTÄNDIG
FÜR DEUTSCHLAND

Mit einem Umsatzzuwachs von 46,4 Prozent haben wir in der Region Westeuropa im zurückliegenden Geschäftsjahr erneut ein hervorragendes Ergebnis erzielt. Insgesamt haben wir dort 240,4 Millionen Euro umgesetzt. Ein Grund ist die operativ erfreuliche Geschäftsentwicklung in Frankreich, Belgien, Spanien und der Schweiz. In Frankreich und Belgien beruht die Umsatzsteigerung auf der erstmals ganzjährigen Berücksichtigung der im Juli 2016 erworbenen Gesellschaften der Contentia Gruppe. Zudem trugen die Gesellschaften in Frankreich, Spanien, Belgien und EOS Schweiz aufgrund der Geschäftsjahres-Harmonisierung mit zwei zusätzlichen Monaten zum Umsatz bei.

Hohe Investitionen in Forderungskäufe in Frankreich und Spanien im Geschäftsjahr 2016/17 wirkten sich ebenfalls überaus positiv auf die Umsatzentwicklung aus. Das Ergebnis vor Steuern (EBT) liegt deutlich über dem der Vorjahre.

Die Investitionen in Forderungskäufe überstiegen, bereinigt um Portugal, moderat den Plan. Da EOS in Portugal keine eigene Gesellschaft betreibt, bearbeitet ein Partnerunternehmen die dort von uns akquirierten Assets. Insbesondere die Gesellschaften in Frankreich, Spanien und Dänemark konnten ihre geplanten Investitionen trotz eines anhaltend schwierigen Marktumfelds klar übertreffen.

In der Region Nordamerika lag der Umsatz unter dem des Vorjahrs. In den USA ist der Vertrag über die Bearbeitung von staatlichen Studentendarlehen zum Anfang des Geschäftsjahrs ausgelaufen. Einen leichten Umsatzanstieg konnten wir im Healthcare-Bereich erzielen. In Kanada lagen Umsatz und Ergebnis deutlich über dem vorangegangenen Geschäftsjahr und über Plan. Zudem haben wir dort erstmals in Forderungskäufe investiert. ■

**DR. ANDREAS WITZIG
GESCHÄFTSFÜHRER
DER EOS GRUPPE
UND ZUSTÄNDIG FÜR
DIE REGIONEN
WESTEUROPA SOWIE
NORDAMERIKA**



Der Umsatz in der Region Osteuropa lag im vergangenen Geschäftsjahr mit 183,2 Millionen Euro auf dem bislang höchsten Wert in der Geschichte des EOS Konzerns. Wir konnten das bereits hervorragende Niveau des Vorjahrs um 39,4 Prozent steigern. Zum Zuwachs trugen insbesondere die deutlich gestiegenen Umsätze aus Forderungskäufen in Kroatien und Ungarn bei. Russland konnte seinen Umsatz aufgrund einer stark verbesserten Performance der angekauften Forderungen ebenso steigern. Und auch die Gesellschaften in Polen und Rumänien übertrafen das hohe Umsatzniveau des Vorjahrs. Das Ergebnis vor Steuern (EBT) erreichte ebenfalls einen neuen Höchstwert. Rekordwerte in Kroatien, Ungarn und Rumänien sowie die positive Entwicklung in Tschechien, Russland, der Slowakei und Polen stützten das hervorragende Ergebnis maßgeblich. Zudem trugen einige Gesellschaften aufgrund der Harmonisierung des Geschäftsjahrs mit 14 Monaten zum Jahresergebnis bei.

**MARWIN RAMCKE
GESCHÄFTSFÜHRER
DER EOS GRUPPE
UND ZUSTÄNDIG
FÜR DIE REGION
OSTEUROPA**

Die Investitionen in Forderungskäufe haben wir in Osteuropa im Vergleich zum bereits sehr hohen Vorjahresniveau noch einmal deutlich gesteigert. Vor allem die Akquisitionen in Kroatien, Bulgarien und Ungarn übertrafen den Plan weit. Ebenfalls über dem Vorjahr lagen die Investitionen in Rumänien, der Slowakei, Polen und Serbien. Hier zahlt sich die Ende 2016 begonnene Strategie aus, in besicherte notleidende Forderungen (Englisch: Non-Performing Loans, kurz NPL) zu investieren. Um diese weiter voranzutreiben, bauen wir in immer mehr osteuropäischen Ländern unsere Kapazitäten zur Bearbeitung besicherter NPL-Portfolios aus.

Mit unserer „Kollecto plus“-Software setzen wir in Osteuropa zudem auf eine smarte Steuerung von Forderungspaketen und bauen diese kontinuierlich aus. So sichern wir unsere Wettbewerbsfähigkeit auch in Zukunft. ■

INVESTITION FÜR EINE FLORIERENDE WIRTSCHAFT

FORDERUNGSKÄUFE DIE EOS GRUPPE ERWIRBT FORDERUNGEN. SO STÄRKT SIE DIE LIQUIDITÄT VON BANKEN UND DEN WIRTSCHAFTSKREISLAUF. DAVON PROFITIEREN ALLE – KREDITINSTITUTE, UNTERNEHMEN UND KONSUMENTEN.



! **Notleidende Kredite** belasten Bankbilanzen

! Die **Risikovorsorge** für ausfallende Kredite bindet Kapital

! Das **Management** von notleidenden Krediten erfordert viel Aufmerksamkeit

Bankkredite ermöglichen es Unternehmen, in ihr Wachstum zu investieren, und helfen Verbrauchern, wichtige Anschaffungen zu tätigen. Beides stärkt Nachfrage und Wirtschaftswachstum. Damit dieser Kreislauf funktioniert, benötigen Banken finanzielle Spielräume für die Kreditvergabe. Hier unterstützt die EOS Gruppe: Sie hat jahrelange Erfahrung mit dem Kauf von notleidenden Forderungen (Englisch: Non-performing Loans, kurz NPL). Indem Banken ihre NPL an EOS verkaufen, entlasten sie ihre Bilanz, stärken ihren Cashflow und können sich noch gezielter auf ihr Kerngeschäft konzentrieren.

Nachdem EOS die Forderungen gekauft hat, kontaktiert der Spezialist die Kreditnehmer. Oberstes Ziel ist es stets, eine einvernehmliche Lösung zu finden. Indem die EOS Experten realistische Zahlungspläne mit Konsumenten und Unternehmen vereinbaren, helfen sie ihnen, ihre Schulden abzutragen und Teil des Wirtschaftskreislaufs zu bleiben. Dabei agiert EOS auf der Basis klar definierter Werte. So schützt das Unternehmen die gute Reputation des Forderungsverkäufers. ■

DAS JAHR IN ZAHLEN

GESCHÄFTSJAHR 2017/18 DIE BROSCHÜRE ZEIGT, WIE SICH DER EOS
KONZERN IM ZURÜCKLIEGENDEN BILANZJAHR ENTWICKELT HAT.



Zahlenwerk digital:

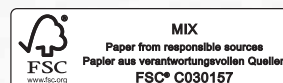
Sie finden die Geschäftsjahres-
ergebnisse auch online unter
eos-solutions.com/einblicke. Oder
scannen Sie einfach den QR-Code.

Impressum

Herausgeber: EOS Holding GmbH; Corporate Communications; Steindamm 71, 20099 Hamburg; Telefon: +49 40 2850-1222; Telefax: +49 40 2850-1551; www.eos-solutions.com Kontakt: EOS Holding GmbH; Lara Flemming (Gesamtverantwortung), Head of Corporate Communications & Marketing, E-Mail: l.flemming@eos-solutions.com; Laya Moghaddam (Projektmanagement), Senior Public Relations Consultant, E-Mail: lmoghaddam@eos-solutions.com **Redaktion:** Berit Ewald, Lara Flemming, Laya Moghaddam; JDB MEDIA GmbH, Schanzenstraße 70, 20357 Hamburg, www.jdb.de; Kathy Günther (Leitung), Stefan Biela, Marein Budiner, Björn Dethlefs, Ulrike Feldhusen, Martin Hintze, Johannes Kaufmann, Ulrike Maris, Charlotte Reuscher, Miriam Rönau, Vanessa Ruser, Maresa Wolbert **Gestaltung:** LOHRENGEL Medien-design, Oliver Lohrengel (Artdirector), 58vier.de; JDB MEDIA GmbH, Steffi Georgi Bildredaktion: JDB MEDIA GmbH, Ulrike Dinse; **Lektorat und Übersetzung:** TranslateMedia, www.translatemedia.com; Kate Simmons; SKS Sprachen Komplett Service, www.sks-europe.com **Herstellung:** JDB MEDIA GmbH, Andreas Bahnen **Bildnachweis:** EOS (S. 20, 25, 46), Getty Images/iStock/Igphotography (S. 30), Getty Images/iStock/pixdeluxe (S. 30), Getty Images/Photographer's Choice RF/Sally Williams Photography (S. 7), Getty Images/RAUCH Jonathan Photographies (S. 31), Getty Images/Stephen Lux (S. 20), Getty Images/Westend61 (S. 21, 34), iStock.com (S. 44), Jann Klee (S. 35), Oliver Lohrengel/fotolia/3art (Titel, S. 2, 47), Sebastian Vollmert/MD Management (Titel, S. 2, 47), Sebastian Vollmert (S. 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 22, 23, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 33, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 44, 45, 47); **Erscheinungstermin:** 16. Juli 2018

Haftungsausschluss

Dieser Bericht enthält in die Zukunft gerichtete Aussagen, die auf Annahmen und Schätzungen der Unternehmensleitung beruhen. Obwohl die Unternehmensleitung annimmt, dass die Erwartungen dieser vorausschauenden Aussagen realistisch sind, kann sie nicht dafür garantieren, dass die Erwartungen sich auch als richtig erweisen. Die Annahmen können Risiken und Unsicherheiten bergen, die dazu führen können, dass die tatsächlichen Ergebnisse wesentlich von den vorausschauenden Aussagen abweichen. Falls der Bericht redaktionelle Fehler enthält oder unter einigen Gesichtspunkten unvollständig ist, übernimmt die EOS Holding GmbH dafür keine Haftung oder Garantie. Eine Aktualisierung der vorausschauenden Aussagen oder eine Korrektur bzw. Ergänzung des Geschäftsberichts ist weder geplant noch übernimmt die EOS Holding GmbH die Verpflichtung dafür. Die EOS Holding GmbH behält sich jedoch vor, den Bericht jederzeit ohne besondere Ankündigung zu aktualisieren. Bei Widersprüchen zwischen der deutschen und der englischen Version des Geschäftsberichts geht die deutsche Version vor. V. i. S. d. P. gemäß § 55 Abs. 2 RStV: Lara Flemming, EOS Holding GmbH, Steindamm 71, 20099 Hamburg.





EOS. FOR A DEBT-
FREE WORLD